

**КРЕАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ:  
ХРЕСТОМАТІЯ ДО ДИСЦИПЛІНИ**

## ЗМІСТ

<i>Вартанова О.В., Шестер І.В.</i> <b>КРЕАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ПІДГРУНТЯ РОЗВИТКУ КРЕАТИВНИХ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА.....</b>	<b>3</b>
<i>Каленіченко Ю. Б., Смірнова Я. І.</i> <b>КРЕАТИВНІСТЬ ЯК ОСНОВА МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ.....</b>	<b>11</b>
<i>Литвин І.В.</i> <b>ОСОБЛИВОСТІ ПОШУКУ ІННОВАЦІЙНИХ ІДЕЙ У СИСТЕМІ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.....</b>	<b>19</b>
<i>Башук Т. О., Хижняк М. О.</i> <b>СТИМУЛЮВАННЯ ТА РОЗВИТОК КРЕАТИВНОСТІ В ПЕРСОНАЛУ.....</b>	<b>25</b>
<i>Галиця І. О.</i> <b>ТРАНСФОРМАЦІЯ ХАРАКТЕРУ МЕНЕДЖМЕНТУ У КОНТЕКСТІ АКТИВІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ.....</b>	<b>38</b>
<i>Д.К. Зінкевич</i> <b>ХАРАКТЕРИСТИКА ТА МІСЦЕ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ МАШИНОБУДІВНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ.....</b>	<b>45</b>
<i>Xu F., Rickards T.</i> <b>CREATIVE MANAGEMENT: A PREDICTED DEVELOPMENT FROM RESEARCH INTO CREATIVITY AND MANAGEMENT.....</b>	<b>53</b>

*Вартанова О.В.,*

*Шестер І.В.*

## **КРЕАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ПІДГРУНТЯ РОЗВИТКУ КРЕАТИВНИХ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА**

**Вступ.** Забезпечення невинного розвитку підприємства та його конкурентоспроможності в умовах інтелектуалізації капіталу неможливо без формування персоналу, який володіє необхідними знаннями і компетенціями. В умовах інтелектуалізації капіталу особливу цінність для підприємства становлять так звані інноваційні працівники, до компетенцій яких належать творчі здібності, оригінальність ідей, креативність, нестандартні підходи до вирішення професійних завдань. Відповідно до цих тенденцій виникла специфічна галузь менеджменту — креативний менеджмент, який спрямований на формування, утримання та розвиток креативних працівників.

Розвиток творчого потенціалу співробітників підприємства сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства в цілому, а використання інструментів креативного менеджменту дозволяє оперативно і творчо вирішувати складні завдання та формувати нові методи управління самим підприємством. Наразі поняття «креативність персоналу» ще не є сталим, потребує свого уточнення. Так само потребує подальших досліджень креативний менеджмент, що зумовлює актуальність теми дослідження та її практичну значущість.

Дослідженню понять «креативність» і «креативний менеджмент» як запоруки організаційного успіху присвячено багато робіт вітчизняних і зарубіжних учених. Так, у роботах І. Вільма, К. Койна, Ч. Девіса, Дж. Герета визначено сутність креативного менеджменту та його стратегічне для розвитку бізнесу [8]. Г. Айзенк, Р. Уайсберг, І.Я. Лернер пов'язують креативність з розумовою обдарованістю працівників і їхньою здатністю

творчо мислити. Л.С. Виготський розглядає креативність як продукт людської уяви та попередньо засвоєного досвіду [5]. Необхідність подальшого дослідження сутності креативного менеджменту та його ролі у формуванні креативних здібностей персоналу, що сприяє активізації інноваційного розвитку підприємства, визначають актуальність і доцільність цього дослідження.

**Постановка завдання.** Мета статті полягає у визначенні сутності і змісту креативного менеджменту як специфічної галузі менеджменту, спрямованої на створення сприятливих умов для розвитку креативних здібностей персоналу підприємства.

**Результати дослідження.** Вирішальне значення у забезпеченні інноваційних змін на підприємстві відіграє персонал, ефективність використання якого є одним з основних показників оцінки систем управління інноваційними процесами. У зв'язку з цим необхідність формування творчих здібностей, креативності персоналу набуває особливого значення для інноваційного розвитку підприємства, його конкурентоспроможності. Головним тут є формування колективу творчих особистостей, здатних адекватно реагувати на інноваційні зміни на підприємстві та ініціювати такі зміни. Формування та розвиток творчих здібностей персоналу підприємства є завданням креативного менеджменту.

Креативний менеджмент представляє собою управління носіями інтелектуального потенціалу підприємства, які створюють нові знання шляхом творчої діяльності. Креативний менеджмент заснований на сучасних технологіях управління творчістю та командної роботи [8, с. 85 ]. Завдання креативного менеджменту — управління процесом прийняття творчих рішень у колективі шляхом поєднання консервативного логічного мислення із законами сучасного менеджменту та польотом творчої фантазії.

Формування системи креативного менеджменту на підприємстві пов'язано із такою сферою діяльності підприємства, як управління знаннями. Підходи і інструменти управління знаннями дозволяють виявити вимоги до креативного персоналу підприємства та визначити напрями його формування. Це можливо з використанням компетенцій персоналу, під якими розуміється сукупність професійних та особистісних характеристик (якостей) працівника, які формують моделі його професійної поведінки, зумовлюють успішність його професійної діяльності та визначають конкурентоспроможність у професійному середовищі. До компетенцій персоналу належать знання, навички, спроможності, досвід, емоційні особливості і вольові установки, що визначають результати його роботи.

& постіндустріальному суспільстві в умовах загострення конкуренції на світових ринках одержання нових джерел конкурентних переваг ґрунтується на можливостях розвитку інтелектуального капіталу та нематеріальних ресурсів підприємства. Тому незалежно від галузевої приналежності підприємства професійним стандартом розвитку персоналу стає формування особливої категорії співробітників — креативних працівників. В умовах підвищення рівня автоматизації виробництва і вдосконалення технологій, формування якісно нової категорії працівників створює основу для зростання продуктивності праці, а значить, і розширення конкурентних переваг підприємства.

Нові якості креативних працівників не можна у готовому вигляді «придбати на ринку»; їх можна формувати, розвивати та ефективно використовувати завдяки реалізації унікальних індивідуальних спроможностей персоналу — їхніх знань, умінь і досвіду, особистісних властивостей, які виявляються в поведінці і ставленні до справи, в захопленості та інновативності. Теоретики і практики менеджменту персоналу в процесі накопичення досвіду виміру і оцінки працівників

дійшли висновку, що висока кваліфікація, солідний досвід і високий інтелект зовсім не є гарантами ефективної роботи людини, оскільки ці чинники визначають лише загальні професійні характеристики працівника (знання і частково навички), проте вони не дають можливість встановити, як ці якості знайдуть прояв у певних умовах, на конкретній посаді, конкретному підприємстві.

Це призвело до виникнення концепції компетенцій персоналу, згідно з якою ключові якості персоналу мають відповідати вимогам працівників, конкретній посаді, пріоритетам розвитку підприємства. Основними якостями креативних працівників є високий інтелектуальний розвиток, професійна компетентність, різнобічна винахідливість, інноваційна активність, самостійність творчого пошуку. Ієрархію якостей креативних працівників подано на рис. 2. Наведена ієрархія якостей креативних працівників може бути орієнтиром для моделювання їхніх компетенцій.

Не всі якості креативних працівників є однаково актуальними для усіх їх категорій. Тому слід перш за все визначити види креативних працівників підприємства та надати характеристику кожному з них:

- керівник інноваційного підприємства;
- менеджер знань;
- координатор знань;
- керівник спеціалізованого підрозділу;
- менеджер проектної групи;
- експерти (носії) знань;
- генератори ідей (інноватори);
- інженери знань (фасилітатори).

Характеризуючи креативних працівників підприємства слід зазначити, що деякі з них можуть займати адміністративні посади (менеджер знань або керівник підрозділу), інші — виконувати ролі, які

можуть змінюватися протягом часу та залежно від характеру виконуваних завдань (генератори ідей або експерти знань). Тому запропонована класифікація може слугувати лише загальним орієнтиром для визначення усіх категорій креативних працівників.



**Рис. 1.** Ієрархія якостей креативних працівників підприємства

Керівники підприємства в умовах ринку у тій або іншій мірі належать до креативних працівників, адже будь-яке підприємство має невпинно розвиватися шляхом постійного вдосконалення і нововведень. Проте можливість віднесення керівників підприємства до групи креативних працівників залежить від їхньої ролі та безпосередньої участі в інноваційних процесах. Зважаючи на те, що здебільшого керівники підприємства виконують управлінські, адміністративні та організаційні функції, ми не включили їх до категорії креативних працівників.

Окреме виділення групи керівників інноваційних підприємств, діяльність яких лежить у сфері досліджень і розробок, дозволяє віднести їх

до креативних працівників і визначає особливості компетенцій цих працівників.

Менеджер знань — це спеціаліст, в обов'язки якого входить організація процесів управління знаннями та інтелектуальними активами підприємства. Для цієї посади можуть відбиратися співробітники науково-технічних бібліотек або відділів науково-технічної інформації (ВНТІ), координатори веб-сайтів і фасилітатори. Серед менеджерів знань окремо слід виділити генерального менеджера з управління знаннями (Chief Knowledge Officer, СКО), який формує стратегічні напрями управління інтелектуальними ресурсами підприємства, а також координатора знань.

До обов'язків координатора знань входять функції, пов'язані з контентом інформаційних систем, які включають обслуговування працівників підприємства відповідно до їхніх інформаційних профілів. Одна з головних функцій координатора знань — обслуговування різних запитів, що стосуються інформаційних ресурсів підприємства (каталогів, рубрикаторів, довідників, інформації про клієнтів тощо), а також постійне оновлення інформаційних профілів співробітників підприємства.

Фасилітатори — це специфічна категорія працівників знань, яка розповсюджена у західних компаніях. Їхнє завдання — допомогти працівникам у явній формі зафіксувати свої знання, зрозуміло сформулювати думки, щоб вони стали зрозумілими іншим людям. Фасилітатори мають навички ведення діалогу і методики одержання знань фахівців. У вітчизняній практиці функціям фасилітатора найбільшою мірою відповідає робота інженера знань.

Експерти (носії знань) — це будь-які співробітники підприємства, які володіють необхідними знаннями та досвідом і здатні їх передавати. Робота з експертами потребує участі інженерів знань (фасилітаторів) з



метою одержання знань, їхньої формалізації та цілеспрямованого використання.

Генератором ідей може бути будь-який працівник підприємства, проте не всі працівники здатні генерувати нові ідеї. Тут потрібний особливий стиль мислення, наявність творчого підходу до розв'язання проблем, вміння аналізувати та працювати з інформацією, бажання передавати одержані знання.

Серед інших категорій креативних працівників слід окремо виділити керівників спеціалізованих підрозділів і менеджерів проектних груп. Формально їх можна віднести до менеджерів знань, що зумовлено подібністю виконуваних ними функцій, проте між ними є різниця. Так, керівники спеціалізованих підрозділів, створених у структурі підприємства (наприклад, відділів науково-технічної інформації або відділів нової продукції), не завжди є «інноваційними працівниками», адже головною вимогою до креативних працівників є здатність до генерування нових ідей та творчі здатності. Ці здатності властиві менеджерам проектних груп, які створюються на певний час для розробки інноваційних проектів.

**Висновки.** Визначені категорії креативних працівників відіграють різні ролі в інноваційному процесі підприємства, а їхні функції істотно відрізняються. Тому визначення якостей креативних працівників має конкретизуватися у формуванні переліку їхніх базових компетенцій, який дає орієнтири для визначення групи співробітників і менеджерів підприємства, яким властиві творчі здібності, здатність до інноваційного мислення, організаторські спроможності та здатність організовувати інноваційні процеси. Формування означених категорій працівників, потенційно спроможних створювати новий продукт і здатних до інноваційного розвитку є завданням креативного менеджменту.

### *Література*

1. *Виноградський М.* Управління персоналом: навч посіб. / [М. Виноградський, С. Беляєва, А. Виноградська та ін.]. — К.: Центр навчальної літератури, 2006. — 500 с.
2. *Гузева Е. М.* Развитие креативности персонала в предпринимательских структурах на основе внутриорганизационного поведения / Е. М. Гузеева // Креативная экономика. — 2009. — № 10(34). — 27—32. Економіка інноваційного підприємства: конспект лекцій для студ. спец. 8000014 «Управління інноваційною діяльністю» уклад.: В. М. Хобта та ін. — Донецьк: ДонНТУ, 2010. — С. 116.
3. *Корчагин Ю. А.* Широкое понятие человеческого капитала [Електронний ресурс]. — Режим доступ : <http://www.lerc.ru/?part=articles&art=3&page=22>
4. *Крейн У.* Теория развития. Секреты формирования личности / У. Крейн. — СПб. : Питер, 2002. — 512 с.
5. *Макаренко О. Г.* Креативный менеджмент / О. Г. Макаренко, В. Н. Лазарев. — Ульяновск : УлГТУ, 2011. — 154 с.
6. *Barron F.* Creativity, intelligence and personality/ F. Barron, D. Harrington // Ann. Rev. Of Psychol. — 1981. — № 32. — P. 439-476.
7. *Mumford M.* Creativity syndrome: integration, application and innovation / M. Mumford, S.Gustafson // Psychological Bulletin. — 1988. — № 103. — P. 27—43.

*Каленіченко Юрій Борисович,*

*Смірнова Яна Ігорівна*

## **КРЕАТИВНІСТЬ ЯК ОСНОВА МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ**

**Постановка проблеми.** Креативність є ключовим фактором досягнення успіху в різних сферах діяльності, а саме: поняття креативності залишається дещо розпливчастим та неточним, достатньо важко надати йому чіткого визначення.

Вимога створювати щось інакше ставить нас перед питанням: «Наскільки це щось має бути інакшим?».

У більшості організацій інновації включають процес поступового вдосконалення або перегруповування вже існуючих продуктів або послуг. Таким чином, креативність в організаціях має переважно адаптивний характер.

Сучасна дійсність формує нові завдання для бізнесу. Технологія управління процесами організації виводить на якісно новий рівень інтелектуальну діяльність незалежно від галузевої спрямованості або специфіки ринку. Спроба систематизації та цілеспрямованості нових робіт дозволяє говорити про нову фазу розвитку бізнес-творчості й чекати нових цікавих і нестандартних рішень.

Розвиток творчого потенціалу співробітників та керівництва, його реалізація сприяють підвищенню ефективності діяльності організації в цілому, а використання інструментів креативного менеджменту дозволяє керівникам оперативно й творчо вирішувати складні завдання та творчо підходити до функції управління організацією.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Достатньо багато вчених приділяли увагу розумінню, вивченню та формулюванню понять «креативність» в цілому та «креативний менеджмент» як запорука успіху організації. Так, Вільм І. Койн, Ч. Девіс, Г. Джонс виділяються із загальної маси саме тим, що усвідомлюють стратегічне значення креативності для

розвитку бізнесу. Визначення креативності Альберта Сент Дьорді базується на концепції переоцінки, тобто погляд на ситуацію з іншого боку. Г. Айзенк, Р. Уайсберг, І.Я. Лернер [4] пов'язували креативність з розумовою обдарованістю та здатністю творчо мислити. Л.С. Виготський [8] розглядає креативність як продукт людської уяви та попередньо засвоєного досвіду. А такі вчені, як Дж. Гілфорд, К. Тейлор, Г. Грубер, Я.А. Пономарьов [5] розглядали поняття інтелекту та креативності окремо. Найбільш чітко це можна простежити у «теорії інтелектуального порогу» Є.П. Торренса.

**Формування цілей статті.** Індивідуальні особливості творчого мислення й усвідомлення того, що є припустимим у рамках організації, впливають на рівень креативності, творчої діяльності в компанії. Управління організацією – це безперервний процес впливу на продуктивність працівника, групи або організації в цілому з метою досягнення найкращих результатів з позиції поставленої мети. «Управляти – означає вести організацію до її мети, витягуючи максимальні можливості зі всіх наявних в її розпорядженні ресурсів», – характеризував процес управління А. Файоль [11]. Креативний, творчий, підхід до управління організацією є запорукою успіху в сучасних умовах розвитку та конкуренції ринку.

Отже, метою цієї роботи є:

- дослідження впливу креативності персоналу в управлінні організацією;
- творчий підхід до організації роботи підприємства;
- «креативність» з точки зору відомих науковців;
- аналіз підходів до трактування поняття «креативний менеджмент»;
- підходи до розуміння «креативного менеджменту» з творчої та інноваційної сторін.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Розглянемо можливі комбінації трьох понять: «креативність», «менеджмент» та «організація», що впливає при їх поєднанні.

Розглянемо такі рівні понять:

*Таблиця 1 – Аналіз визначення «креативності»*

Автори	Визначення поняття «креативність»
Альберт Сент-Дьорді	Креативність – творче мислення, яке полягає в тому, щоб подивитися на те, що бачать усі, і подумати про те, про що не подумав ніхто
Г. Айзенк	Креативність є компонентом загальної розумової обдарованості
Вільям І. Койн	Креативність – породження оригінальних і доречних ідей
Герет Джонс	«Мені потрібні люди, які не вписуються в систему»
Дж. Гілфорд, К. Тейлор, Г. Грубер	Креативність – творча здібність, що є самостійним чинником, незалежним від інтелекту
І.Я. Лернер	Креативність – процес створення людиною об'єктивно або суб'єктивно якісного нового за допомогою специфічних інтелектуальних процедур, які не можна уявити як такі, що точно описуються і строго регламентуються, системи операцій або дій
Л.С. Виготський	«Було б чудом, якщо б уява могла створювати з нічого або якщо б вона мала інші джерела для своїх творінь, окрім попереднього досвіду»
Р. Уайсберг	Креативність – творче мислення, яке діагностується по якості продукту, а не по способі його одержання.
Чарльз Девіс	Креативність – втілення того, чого ще ніхто не робив, включає: задум + винахід + застосування
Я.А. Пономарьов	Креативність – психологічна властивість, інтелектуальна активність й чутливість (сензитивність) до побічних продуктів своєї діяльності

Альберт Сент Дьорді під визначенням креативності розуміє здатність творчої особистості розглядати ситуацію і бачити сприятливі можливості там, де інші бачать лише проблеми. Визначення креативності базується на концепції переоцінки, сутність якої полягає в зміні точки зору на ситуацію, спробі поглянути на неї в іншій системі координат.

Герет Джонс під виразом «Мені потрібні люди, які не вписуються в систему» вказує на необхідність розмаїття поглядів і підходів у компанії. Головна умова забезпечення успішності конфліктної креативності – недопустити переростання конфлікту, який повинен призводити до отримання позитивних результатів для організації, у конфлікт, що веде до збитків для неї. Деякі креативні групи працюють в умовах навмисно створеного конфлікту, що сторонньому спостерігачеві може здаватися контрпродуктивним.

«Було б чудом, – пише Л.С. Виготський [5], – якщо б уява могла створювати з нічого або якби вона мала інші джерела для своїх творінь, окрім попереднього досвіду». Усе те нове, що виникає в уяві людини, будується з тих елементів оточуючої дійсності, які містяться в попередньо засвоєному нею досвіді. Уява є вищою формою почуттєвого відображення світу і знаходиться на межі чуттєвості і мислення. Айзенк висловив думку, що креативність є компонентом загальної розумової обдарованості. Уайсберг стверджує, що креативність як творче мислення діагностується за якістю продукту, а не за способом його одержання. Будь-який пізнавальний процес, з його погляду, спирається на минулі знання й тягне їхні перетворення відповідно до вимог завдання.

Основою креативності є вміння творчо мислити. Так, наприклад, відомий фахівець в галузі дидактики І.Я. Лернер [4] пише: «Творчістю ми і називаємо процес створення людиною об'єктивно або суб'єктивно якісно нового за допомогою специфічних інтелектуальних процедур, які не можна уявити як такі, що точно описуються і строго регламентуються, системи операцій або дій». У трактуваннях «креативності» Вільяма І. Койна та Чарльза Девіса креативність виступає як свого роду «творчий важіль», дія якого і дає компанії конкурентну перевагу. Індивідуальні особливості творчого

мислення й усвідомлення того, що є припустимим у рамках цієї організації і впливають на рівень творчої діяльності в компанії.

Креативність (творча здібність) є самостійним чинником, незалежним від інтелекту (Дж. Гілфорд, К. Тейлор, Г. Грубер, Я.А. Пономарьов) [5]. У більш м'якому варіанті ця теорія показує, що між рівнем інтелекту й рівнем креативності є незначна кореляція. Найбільш розвиненою концепцією є «теорія інтелектуального порогу» Е.П. Торренса: якщо IQ нижче 115-120, інтелект і креативність утворюють єдиний фактор, при IQ вище 120 творча здатність стає незалежною величиною, тобто немає креативістів з низьким інтелектом, але є інтелектуали з низькою креативністю. Суть креативності як психологічної властивості, за Я.А. Пономарьовим [5], полягає в інтелектуальній активності й чутливості (сензитивності) до побічних продуктів своєї діяльності. Для творчої людини найбільшу цінність становлять побічні продукти діяльності, щось нове й незвичайне, для нетворчого важливі результати з досягненням мети, а не новизна.

Що ж стосується безпосередньо поняття «креативний менеджмент», то його можна розглядати з різних підходів, зокрема системного, функціонального, ситуаційного, поведінкового та адміністративного. Більшість науковців, такі як [1, 2, 6, 7, 10], зазначають, що креативний менеджмент набуває найбільш прикладного значення за умови його розкриття з позиції системного і функціонального підходів.

Система менеджменту може бути ефективною лише в тому разі, якщо одним з її елементів є своєчасний і адекватний контроль – діяльність з визначення станів об'єктів управління і відмінностей цих станів від минулих або заданих. Така діяльність передбачає здійснення обліку, перевірки й аналізу. Реалізуючи функцію контролю, безумовно, важливим аспектом, що ще не знайшов належної мірою свого вирішення, є створення системи управлінського обліку, адекватної особливостям підприємства й орієнтованої на його потребу [9].

Розглядаючи менеджмент у креативній організації, усю відповідальність за розвиток та діяльність підприємства несуть саме менеджери. Керівництво

вищої категорії, для створення нової команди перед усім повинні створити устав команди, в якому будуть прописані цілі та ступені свободи, а потім набрати в команду менеджерів, які пройшли через «школи досвіду» [13].

Наукове обґрунтування теорії шкіл досвіду подано професором Морганом Макколлом в його книзі «Птахи високого польоту: створення наступного покоління лідерів» [14]. Замість того щоб шукати «необхідних»

співробітників, успішних в основній діяльності, компаніям необхідно шукати керівників, які пройшли потрібні школи досвіду, що допоможе їм виявити і розвинути нові напрямки бізнесу.

Морган Макколл зазначає, що управлінські навички й інтуїція, завдяки яким можна досягти успіху при виконанні завдань, формуються в процесі виконання попередніх завдань. Отже, бізнес- підрозділ можна розглядати як школу, а проблеми, з якими зіткнулися менеджери, як навчальну програму, яку пропонує ця школа. Тому навички, якими можуть володіти чи не володіти менеджери, залежать від того, які «предмети» вони вивчали чи не вивчали в різних школах досвіду. До організації креативного менеджменту безпосередньо належать генерація ідей, що спрямовує та розвиває діяльність підприємства. Генерація ідей (англ. *ideageneration*) – постійний систематичний пошук можливостей створення нових товарів, включаючи джерела нових ідей і методи їх генерації шляхом мозкової атаки (невеликі групи спеціалістів, де відкриті дискусії стимулюють виникнення широкого кола ідей), а також аналіз наявної продукції і попиту [3]. Розглянемо креативний менеджмент організації як технології підвищення ефективності діяльності в сучасних умовах розвитку економічної діяльності. Удосконалення управління творчим потенціалом підприємства в сучасних умовах мінливості економічного середовища й зростаючим рівнем конкуренції передбачає розвиток нових підходів до вирішення науково-практичних завдань.



Отже, розвиток творчого потенціалу та його реалізація сприяють підвищенню ефективності діяльності організації в цілому, а використання інструментів креативного менеджменту дозволяє оперативно й творчо вирішувати складні завдання в області передачі інформації та дієвої політики організації.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Отже, у статті проведено дослідження впливу креативності персоналу на процес управління організацією; розглянуто можливість використання творчого підходу до організації роботи підприємства; здійснено аналіз визначення «креативності» з точки зору вітчизняних та зарубіжних науковців; проведено аналіз підходів до трактування поняття «креативний менеджмент», запропоновано підходи до розуміння «креативного менеджменту» з творчої та інноваційної сторін.

Результати проведеного дослідження будуть покладені в основу подальших розробок методу оцінки рівня креативності колективу підприємства та вибору оптимальної стратегії впровадження креативного менеджменту на підприємстві.

### **Література**

1. Афонин А.С. Трудовое поведение (социолого-экономический анализ) / А.С. Афонин. – К. : Вид-во «Украина», 2001. – 159 с.
2. Вилюнас В.К. Психологические механизмы мотивации человека / В.К. Вилюнас – М. : Изд-во «Наука», 2000. – 432 с.
3. Генерація ідей [Електронний ресурс] / Словопедія. – Режим доступу: <http://slovopedia.org.ua/38/53395/378391.html>
4. Гнатко М.М. Психологічні передумови роботи з обдарованими дітьми : методичні рекомендації / М.М. Гнатко. – Луцьк, 1996. – 26 с.

5. Григоренко Е.А. Исследование процесса выдвижения и проверки гипотез близнецами / Е.А. Григоренко, Б.И. Кочубей // Новые исследования в психологии – 1989. – Вип. № 2. – С. 15-20.
6. Десслер Гарри. Управление персоналом : учебн. пособ. для ВУЗов : пер. с англ. под общ. ред. Ю. В. Шлемова. – М. : Изд-во БИНОМ, 2001. – 431с.
7. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи : навч. посібн. / С.М. Ілляшенко. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2003. – 278 с.
8. Крейн У. Теория развития. Секреты формирования личности / У. Крейн. – СПб. : Питер, 2002. – 512 с.
9. Йохна М.А. Економіка й організація інноваційної діяльності : навчальний посібник / М.А. Йохна, В.В. Стадник. – К. : Видавничий центр «Академія», 2005. – 400 с.
10. Попова И.Н. Стимулирование трудовой деятельности как способ управления: Социологический анализ / И.Н. Попова. – К. : Вид-во «Наук. думка», 2000. – 207 с.
11. Система управління організацією [Електронний ресурс] / Перша Українська електронна бібліотека підручників. – Режим доступу: [http://pidruchniki.com.ua/13560615/menedzhment/sistema\\_upravlinnya\\_organizatsiyeyu](http://pidruchniki.com.ua/13560615/menedzhment/sistema_upravlinnya_organizatsiyeyu)
12. Кузьмін О.І. Характеристика та місце креативного менеджменту в системі управління машинобудівним підприємством / О.І. Кузьмін, Д.К. Зінкевич // Науковий вісник НЛТУ України. – 2009. – Вип. 19.10. – С. 159-167.
13. Руководство инноватора: Как выйти на новых потребителей за счёт упрощения и удешевления продукта / [С. Энтони, М. Джонсон, Дж. Синфилд, Э. Олтман]; пер. с англ. – М. : Альпина Паблишерз: Издательство «Юрайт», 2011. – 346 с.

## **ОСОБЛИВОСТІ ПОШУКУ ІННОВАЦІЙНИХ ІДЕЙ У СИСТЕМІ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями.** Інноваційний розвиток підприємств потребує творчого пошуку шляхів вирішення їх виробничо-господарських проблем. Вітчизняні та закордонні науковці зі сфери психології [1-3] активно досліджують питання розвитку інтелектуальної активності особистостей, тоді як проблемам управління креативними пошуками вітчизняні економісти приділяють недостатньо уваги. Зокрема, потребують дослідження особливості формування систем креативного менеджменту на підприємствах, вивчення необхідних рис, якими мають володіти творчі особистості тощо. З огляду на недостатність вивчення цих питань у науковій літературі, завданнями цієї роботи було:

- дослідити сутність креативного менеджменту;
- виокремити етапи процесу та технології креативного менеджменту;
- вивчити нові підходи та техніку креативності з метою пошуку інноваційних ідей розвитку підприємств.

**Виклад матеріалу.** Аналізування джерел літератури [4] дало змогу під креативним менеджментом розуміти вплив на творчих працівників з метою генерування, пошуку, розвитку, поєднання комерційних ідей, їх оцінювання та вибору з метою реалізації інноваційного розвитку та досягнення цілей і місії компанії. Завданнями менеджерів, які повинні цілеспрямовано впливати на осіб, що можуть креативно самостійно мислити, здійснювати свій вплив так, щоб не порушуючи творчої атмосфери кожного індивідуума стимулювати третій рівень інтелектуальної активності для вирішення певного визначеного кола проблем у виробничо-господарській діяльності організації. Технологією креативного менеджменту є послідовність функцій планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання діяльності працівників щодо пошуку, генерування, оцінювання та відбору ідей. Креативні підходи повинні застосовуватись в управлінні та проникати в усі рівні, ланки організаційної структури підприємства, використовуватись

протягом усього процесу та технології менеджменту з метою нестандартного вирішення проблем організацій [5].

Процес креативного менеджменту охоплює такі етапи. На основі розвиненого креативного мислення працівників організації з'являються ініціативи (вхідні елементи процесу креативного менеджменту). Перший етап управління креативною організацією полягає у реалізації функцій креативного менеджменту. Креативну діяльність необхідно спланувати, тобто вибрати напрями творчих пошуків, організувати, тобто відібрати осіб, котрі мають яскраві прояви креативності, сформувати відповідні постійні або тимчасові групи креативної творчості, призначити креативних менеджерів для керівництва креативними процесами, мотивувати осіб, що залучені для креативної діяльності, контролювати та регулювати креативні процеси. На другому етапі процесу креативному менеджменту доцільно сформувати або обрати методи креативного менеджменту. На цьому етапі актуальним є застосування технік розвитку креативності та методик тренування креативного мислення. На третьому етапі відбуваються процеси генерування, оцінювання та відбору ідей завдяки застосуванню технік креативності. На виході внаслідок виконання усіх етапів процесу менеджменту отримують проекти реалізації інноваційних продуктів, ресурсів, методів управління тощо. Схематично процес креативного менеджменту представлено на рис.



***Рис. Графічна модель процесу креативного менеджменту***

Більшість авторів вважають процеси створення ідей підсвідомими, але завданнями креативного менеджменту є перетворення таких процесів у свідомі, керовані з певними цілями та задачами. У відомій праці Йірі

Шерера [5] описано процес пошуку ідей "DO-IT" (аббревіатура від німецьких слів: визна-чення, відкриття, ідентифікація, трансформація). Процес пошуку ідей за під-ходом "DO-IT" складається з 4 етапів: 1) визначення напрямів пошуку ідей; 2) розкриття потоків ідей; 3) ідентифікація кращих ідей; 4) трансформація ідей.

Перший етап, який полягає у визначенні і чіткому формулюванні ідей, – найбільш складний, порівняно з усіма іншими етапами. Завдання цього етапу – зібрати якомога більше інформації і сформувати найбільш повну картину досліджуваної теми, що можна виконати через застосування ментальних карт, аналізування сильних і слабких позицій організації, зовнішнього середовища. На другому етапі важливо знайти якомога більше ідей, тут головне кількість ідей, а не їх якість. Основне завдання менеджерів – забезпечити відокремлення кроків генерації ідей та їх оцінювання. Є дві форми про-ведення креативного пошуку: через мислення наодинці та через групове – роботу в команді. На цьому етапі не можна застосовувати критику навіть до найбільш неймовірних та безглузвих на перший погляд ідей. Для пошуку максимальної кількості ідей можна застосовувати методи образного мислення, морфологічного ящика (комбінування окремих елементів ідей), вербальні асоціації, просту комбінацію слів (семантичну інтуїцію) та інші техніки креативності, зокрема мозковий штурм. Завданнями другого етапу процесу "DO-IT" є пошук ідей щодо удосконалення існуючих товарів/робіт/послуг. Тут можна використовувати 7 методів, що мають назву SCAMPER. Ця аббревіату-ра походить від перших букв основних 7 методів можливого удосконалення продуктів, а саме: S – замінити ("substitute"), C – комбінувати ("combine"), A – переносити ("adapt"), M – збільшити, змінити ("magnify, modify"), P – використовувати за іншим призначенням ("put to other use"), E – зменшити або знизити ("eliminate or minify"), R – переструктуризувати, переставити ("rear-range, reverse") [5].

Третій етап передбачає кроки щодо вибору, опрацювання, оцінювання ідей, їх документального оформлення та визначення пріоритетів втілення ідей. Вибір найкращих ідей рекомендовано проводити наступного дня після завершення перших двох етапів. Процес необхідно побудувати таким чином: посортувати ідеї, розкласти їх за ступенем новизни, прорангувати ідеї за критеріями, залежно від кількості набраних балів, розділити їх на: TOP-ідеї (від 6 до 12 ідей, які набрали найбільшу кількість балів), OK-ідеї (ідеї, які набрали певну кількість балів, але не потрапили в групу лідерів), OUT-ідеї (ті, які не набрали балів). TOP-ідеї підлягатимуть подальшому опрацюванню, OK-ідеї будуть, за потреби, переглянуті знову на четвертому етапі, OUT-ідеї відкидаються [5]. Після визначення TOP-ідей вони вперше перевіряються на можливість їх втілення. Якщо втілення ідеї вважають складним, то далі її можна не розглядати. Завданням оцінювання ідей є визначення переваг і вад ідей, пошуку шляхів підсилення переваг, пошуку контраргументів недоліків ідей, вивчення можливостей нівелювання слабких позицій ідей. Оцінювання ідей повинно проводитись пізніше, ніж усі попередні кроки, до процесу оцінювання потрібно залучати менеджерів, зовнішніх спеціалістів і клієнтів. Відібравши критерії (кількісні, якісні – можна оцінювати за параметрами новизни, витрат на втілення, ймовірності успіху, потенційного виграшу, простоти, ринкового потенціалу, цінності для підприємства, створення іміджу, ризиків, корисності для клієнтів тощо), проводиться оцінювання ідей та присвоюються бали. Документування оцінених ідей є важливим етапом представлення та оформлення результатів креативних процесів для замовників креативного процесу та користувачів (менеджерів). Це дає змогу розставити однозначні пріоритети та вибрати найкращі ідеї. Рекомендовано створювати паспорт кожної ідеї, в якому вказувати короткий опис ідеї, корисність і позитивні позиції, ризики і негативні аспекти, основні висновки щодо аналізу ринків та потреб у нових продуктах, додатки до ідей (рисунок,

фото, моделі) тощо. Ме-та останнього кроку третього етапу – розставити пріоритети та посортувати ідеї за термінами їх втілення. Зазвичай розставленням пріоритетів займають-ся менеджери або замовники за участю представників креативної групи. Від-бувається остаточне оцінювання ідей, присвоюються ранги – блискучі ідеї підлягають негайному втіленню, хороші – підлягають втіленню на відтермінованих періодах , ідеї, які не належать до першої та другої груп, відкладаються або взагалі не будуть втілюватись [5].

Мета четвертого етапу полягає у втіленні найкращих ідей. До відібраних ідей потрібно застосувати функціональний підхід, тобто спочатку спланувати та організувати процеси їх втілення. Хороші ідеї та "знаки питання" заносять до банку ідей певної організації. Часто старі ідеї , які не були актуальними в минулому, знаходять своє втілення у наступних періодах.

**Висновки.** Для інноваційного розвитку підприємств доцільно застосовувати прийоми та інструменти креативного менеджменту. Вміле використання креативного потенціалу працівників підприємства, наявність задатків креативного мислення в управлінців, застосування технік креативності для пошуку інноваційних ідей сприятиме розвитку таких організацій та забезпечуватиме неординарне вирішення поставлених управлінських проблем.

### Література

**8.Богоявленская Д.Б.** Психологические основы интеллектуальной активности : авто-реф. дисс. на соискание учен. степени д-ра психолог. наук / Д.Б. Богоявленская. – М. : Изд-во "Просвещение", 1987. – 40 с.

**9.Харцій О.М.** Розвиток креативного потенціалу у майбутніх менеджерів організації : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. психол. наук: спец. 19.00.10 – "Організаційна психологія; економічна

психологія". / О.М. Харцій. – Ін-т психології ім. Г.С. Костюка АПН України, Київ, 2007. – 20 с.

**10. Марков С.Л.** Соціально-психологічні складові творчого підходу до управлінської діяльності / С.Л. Марков, В.К. Гіжевський // Правничий вісник Університету "КРОК". – 2009. – \emdash 4. – С. 192-197.

**4.Кузьмін О.Є.** Креативний менеджмент : навч. посібн. / О.Є. Кузьмін, С.В. Князь, І.В. Литвин, Д.К. Зінкевич. – Львів : Вид-во НУ "Львівська політехніка", 2010. – 124 с.

**5.Шерер Йири.** Техники креативности: как в 10 шагов найти, оценить и воплотить идею / Йири Шерер : пер. с нем. О. Гляйсснер. – М. : Изд-во "СмартБук", 2009. – 136 с. – (Ин-новационные стратегии управления).



*Башук Т. О.**Хижняк М. О.*

## **СТИМУЛЮВАННЯ ТА РОЗВИТОК КРЕАТИВНОСТІ В ПЕРСОНАЛУ**

**Постановка проблеми в загальному вигляді.** У сучасній економіці, що базується на знаннях, важливим є творчий підхід до вирішення завдань. До цього стимулюють жорстка конкуренція та швидка реакція конкурентів, високі темпи розвитку ринку та новітніх технологій і т. ін. Тому керівники починають цінувати творчу ініціативу у підлеглих та намагаються розвивати такі якості й у собі.

За сучасних темпів розвитку бізнесу система генерування ідей є одним із ключових факторів успіху. Переможе лише та компанія, що рухається швидше, змушуючи працівників бути сміливими. Успіх компанії, у першу чергу, залежить від керівників, які є частиною команди впевнених у собі, креативних, емоційно збалансованих та вмотивованих людей зі спільними цінностями.

У цій статті під поняттям креативності будемо розуміти творчі здібності людини, що характеризуються готовністю до продукування принципово нових ідей. Це поняття входить у структуру обдарованості як незалежний чинник. Тобто креативний спосіб вирішення проблем – це створення простих рішень для вирішення складних незвичних та/або складних завдань. Прості рішення – це економія, ефективність і стимулювання.

Просте рішення коштує недорого, вимагає більш низької кваліфікації її виконавця, менших тимчасових витрат на розроблення варіанта рішення, більш зрозуміле замовнику й більшості працівників, виконавців і т. п., а отже, має більше шансів бути виконаним відповідно до задуму. Креатив – це не стратегія дії, а лише її частина. Він не замінює собою стратегію

комунікації, а наповнює її особливим змістом. Сьогодні методи управління в більшості компаній не створюють сприятливих умов для творчої ініціативи. Співробітники компанії не мають внутрішньої мотивації, тобто прагнення діяти, в основі чого лежать власні бажання та потреби людини. Керівники не мають на меті пригнічувати креативність, але формуючи та контролюючи точність дотримання організаційної структури, розпорядку дня та ін., підривають творчу ініціативу своїх співробітників [3].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Досліджувати проблему управління творчим колективом почали не так давно. Першопрохідцями стали режисери театрів та кіно. Пізніше вивченням «творчого» менеджменту серйозно зайнялися навчальні заклади світу [5]. Гуру менеджменту П. Друкер вказував на роль висококваліфікованих фахівців задовго до ери інтернет-компаній та зазначав, що небезпечно підкуповувати їх опціонами на акції та іншими примітивними фінансовими стимулами [9]. На сьогодні питанням розвитку творчості персоналу займається також Р. Ділтс. У своїх працях [10] він розглядає методи управління персоналом через призму нейро-лінгвістичного програмування. Він поділяє креативність на три види: особисту, сумісну та групову. У своїх дослідженнях такі вчені та практики, як Д. Веретенко [1], Г. Прокопенко [2], О. Басков [4] та К. Чинарова [5] аналізують методи розвитку креативу персоналу, підходи до управління таким розвитком та стимулюванням ініціативності персоналу.

У ході вивчення теми нами були виявлені цікаві стратегії управління компанією залежно від рівня розвитку її працівників. Так, наприклад, В. Пекар у праці [6] пропагує ідеї К. Грейвза [7] про спіральну динаміку та можливості її застосування до управління персоналом. Він стверджує про можливість поділу всіх компаній на декілька кольорових рівнів залежно від цінностей, характерних персоналу, та обрання того чи іншого стилю керівництва відповідно до цього.

Проте, на наш погляд, це питання недостатньо досліджене, оскільки в цих моделях не враховані всі фактори. Ми вважаємо, що можливість інтеграції всіх цих підходів та створення загальної концепції управління стане доречним при вивченні питання творчості та креативу в українських компаніях.

**Невирішені частини проблеми.** Творча атмосфера безпосередньо пов'язана зі збільшенням продуктивності праці та поліпшенням якості продукції через те, що вона дозволяє вирішити ряд важливих проблем, оскільки [2]:

- істотно підвищує якість організаційних рішень;
- допомагає впроваджувати вигідні, перспективні нововведення;
- призводить до підвищення продуктивності праці через поживлення виробничої діяльності;
- підвищує професійні навички персоналу.

Звичайно, уже проведено багато досліджень з цього питання, але велика кількість виявлених тенденцій характерна іноземним компаніям і не завжди може підходити вітчизняним. Головна проблема полягає в тому, що сучасними керівниками застосовуються методики не адаптовані до України. Питання вибору стратегії

управління персоналом залежно від рівня його творчості залишається відкритим. **Постановка завдання.** Очевидно, що недостатньо просто наказати працівникам стати більш творчими чи винахідливими. Маючи уявлення про те, якими є творчі особистості, матимемо можливість оцінити й доречність застосування тих чи інших важелів для розвитку конкретних особливостей, які бажано розвивати. Тому керівник повинен розуміти, які саме методи впливу використовувати для того, щоб досягти стратегічних та тактичних цілей.

Виходячи з вищезазначеного, **основною метою даної статті** є аналіз причин відсутності креативного мислення у підлеглих, можливих шляхів їхнього розвитку менеджерами та керівниками.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Підхід компанії до управління креативністю ґрунтується на трьох принципах: *по-перше*, необхідно допомагати співробітникам досягати найкращих результатів у роботі, підтримуючи їхню зацікавленість й усуваючи всі перешкоди на їхньому шляху; *по-друге*, менеджери повинні нести відповідальність за підвищення креативності та усунення довільного поділу на адміністративних та творчих працівників; *по-третє*, до роботи як творчі партнери мають повинні клієнти, що сприяють створенню товарів високої якості. В основі цих принципів лежить така ідея: потрібно піклуватися про взаємодію, а не лише збирати ідеї окремих людей. Підтримуючи взаємовідносини між розробниками, торговим персоналом та клієнтами, компанія вкладає інвестиції в майбутнє свого креативного капіталу [5].

Проведений аналіз існуючих методик розвитку творчості у персоналу дає можливість скласти інтегрований план їх застосування, адаптований до специфіки українських підприємств.

Перед ухваленням управлінських рішень щодо розвитку креативності у персоналу необхідно зрозуміти, якими є працівники, чи мають вони можливість розвиватися творчо в даній компанії, який стиль керівництва характерний для даної організації сьогодні. Тому пропонуємо поетапну методику ухвалення управлінських рішень щодо розвитку креативності у персоналу.

#### *1-й етап. Оцінка рівня розвитку організації*

Застосовувати одні й ті самі принципи управління колективом і в світовому рекламному агентстві, і в невеликій студії однодумців не вдається, або вдається з великими труднощами. Творчі люди працюють тому, що їм

подобається виконувати важкі, але цікаві завдання. Вони прагнуть відчуття досягнутого успіху, яке приходить з вирішенням непростого завдання (технологічного, художнього, соціального або логічного). Їм хочеться робити свою справу добре. При цьому творчі люди повинні відчувати довіру до себе та до того, що вони роблять. Це надихає їх та не створює перепон до розвитку [5]. Зауважимо, що найкраще для творчості підходять компанії вище синьої. Причому в синій теж не кожному типу особистості комфортно працювати. Ідеальними вважаються помаранчева та зелена. Жовту до уваги не беремо, оскільки її майже немає. Перехід із червоного на синій рівень потрібен для того, щоб навести порядок після бурхливого розвитку. Для цього вводять правила, інструкції, процедури, звіти. Перехід із синього рівня на помаранчевий найчастіше відбувається в компаній, що досягли піку розвитку для захоплення нових ринків. Для цього проводиться реінжиніринг бізнес-процесів, реорганізація. Для того щоб перейти з помаранчевого рівня на зелений, необхідно, щоб в команді працівників усі були на одному рівні розвитку, при цьому досить високому. Це означає, що люди повинні прагнути до гармонії. Ця потреба налаштує їх на рівноправну, продуктивну співпрацю, де кожен знає, за що відповідає й для чого він це робить [6].

На нашу думку, найлегшим для досягнення та найефективнішим у нашій країні є поєднання синього та помаранчевого рівнів. Отже, будемо орієнтуватися на роботу в таких компаніях. Після того, як ми визначили існуючий тип організації та той, якого прагнемо досягти, визначимо, як саме будемо налаштовувати робочий процес творчих людей та як створюватимемо умови для розвитку потенціалу їхньої креативності. Будемо вважати, що в кожного з працівників є здібності до ухвалення творчих рішень.

#### *2-й етап. Створення відповідної атмосфери*

Креативний директор бере на себе відповідальність за створення атмосфери, її підтримання та «поширення».

Розглянемо кожен фактор розвитку детально.

— *Свіжість*. Існує такий закон креативності: якість й унікальність ідей на виході безпосередньо залежить від якості й унікальності стимулу на вході. У цьому випадку стимул – це будь-які нові події чи враження, будь-що поза площиною проблем, які в даний момент вирішуються. Для унікальних ідей потрібні нові враження, нові події, нові зв'язки. Щоб мати більше креативних ідей на виході, треба мати щось нове всередині. Потрібно виходити із зони комфорту й стимулювати унікальні поєднання в мозку. Для цього необхідно робити те, чого ніколи або дуже давно не робили, і зробити це усвідомлено — для стимулювання нових ідей. До таких дій можна віднести: відпочинок у новому ресторані, кафе; знайомство з новими людьми; проїзд на роботу іншою дорогою, інший розпорядок роботи, інші правила і т. д.

б. «Теплиця» існує для того, щоб піклуватися про нові ідеї. Коли ідея зароджується, необхідний час для чіткого її осмислення. «Теплиця» захищає та вирощує «свіжі» ідеї, коли вони лише з'являються. Фактично, йде мова про мозковий штурм, стратегічні сесії, неформальні зустрічі, «курилку» та ін., де створюють і плекають нові ідеї. Актуальність «теплиць» ще й у тому, що креативність вимагає іншого середовища, ніж звичайний бізнес. Реалії сучасних компаній такі, що вижити можуть лише ті, хто за менший проміжок часу виконує більшу кількість завдань. «Теплиця» – це те середовище,

№ \_\_\_\_\_ якому ідеї «вирощуються», а не критикуються. Створюється вона за допомогою трьох факторів:

– зупинка: при проголошенні ідеї необхідно спочатку відмовитися від жорсткої критики. Необхідно зробити паузу. Прислухатися до висловленого;

– розуміння: необхідно подивитися на ситуацію очима іншої людини.

На цьому етапі необхідно зрозуміти ідею. Цього можна досягти, задаючи

уточнювальні питання типу «Звідки з'явилася така ідея?», «Розкажи більше» і т. д.;

– вирощування: два попередні фактори є важливими, але недостатніми. На цьому етапі ідея вирощується і підсилюється. Необхідно знайти відповіді на питання типу «У чому цінність ідеї?», «Як можна її покращити?», «Які є альтернативи?».

3. *Реальність* – це простий і дуже потужний фактор креативності. На цьому етапі потрібно формувати шляхи втілення даної ідеї в реальне життя. Тобто необхідно створювати прототипи. Це допомагає та полегшує роботу. По-перше, коли ідея починає втілюватись у реальність, вона викликає реакцію, якої не можуть викликати слова. По-друге, створення прототипу штовхає на дії в тому чи іншому напрямку, і будь-який із них є кращим, ніж апатія. По-третє, можливість і бажання втілити ідею значно посилюють ентузіазм.

4. *Енергія*. Управління енергією (персональною, командною та корпоративною) – запорука втілення інновацій. Енергія в цьому аспекті потрібна для того, щоб повністю захоплюватися певним завданням. Фактично, цю енергію можна назвати натхненням.

Така поведінка притаманна творчим людям, які вміють створювати відповідний дух у компанії. Їхня енергія передається, і люди, які нею заражаються, теж хочуть виконувати роботу з задоволенням. У кожного працівника компанії виникає жага рухатися та досягати перемог. Енергія є одним із ключових факторів креативності. Завдання, що стоїть перед компанією, – навчитися керувати даною енергією та позбуватися енергетичних бар'єрів, що можуть заважати в роботі.

Є два важелі, що допомагають скерувати енергію всередині компанії: знизити вищезазначені бар'єри, або ж підвищити мотивацію (в даному моменті мотивація найбільше стосується цінностей). Лише той працівник,

який розуміє та сприймає цінності компанії, зможе повністю присвятити себе роботі та бути дійсно щасливим.

5. *Сигналізування* – це видимі знаки, спрямовані на всіх працівників. Саме ці знаки дозволяють передавати інформацію, що уможливлює творчу діяльність. Тобто межа між аналітичним і креативним режимами повинна бути чіткою, і вони не можуть перемішуватися – потрібно знайти їхнє гармонійне поєднання. Сигналізування – це навігація між переходами від одного режиму до іншого. Наприклад, той самий недороблений прототип – це сигнал, щоб аудиторія перейшла на креативний режим і думала.

6. *Сміливість*. Кардинальні ідеї практично завжди створюють кардинальні люди. Ці люди нетипові, адже треба мати мужність, щоб показати свою відмінність. Ось чому сміливі люди відіграють величезну роль у створенні інновацій. Сміливість – не вроджена характеристика. Вона виховується. Це такий важіль мотивації, як ступінь свободи, відносно якого існує така закономірність: внутрішня мотивація, а відповідно

і творча активність різко підвищуються, коли люди отримують право самостійно вибирати способи досягнення цілі, але не ціль як таку.

### *3-й етап. Мотивація до творчості*

Творче відношення до певної діяльності складається з трьох елементів: компетентності, здібності й гнучкості до нестандартності мислення та мотивації. Керівник може впливати на перші дві складові, але це шлях великих капіталовкладень значних витрат часу. Більший ефект забезпечують міри, спрямовані на підвищення внутрішньої мотивації персоналу. Для здійснення цього менеджер має чотири важелі впливу [3]:

- складність поставлених перед підлеглим задач; – ступінь представленої ним свободи; – спосіб організації роботи в групі;
- рівень заохочення і характер організаційної підтримки.



Висока внутрішня мотивація наявна у тому випадку, коли працівник вважає своє завдання достатньо складним, але виконуваним. При цьому відчуючи, що йому довіряють, робітник зможе працювати більш відповідально. Також завданням керівника є правильна організація роботи в групі, так, щоб у кожного виконавця була чітка роль у команді та певне, визначене коло обов'язків.

Система мотивації може бути різною. На сьогодні ще на багатьох підприємствах збереглися залишки методів та принципів управління персоналом та його мотивація на базі методів, розроблених за часів Радянського Союзу. Це не завжди відповідає сучасним вимогам ринку, тому для розвитку та активізації креативних можливостей персоналу, менеджерам необхідно проаналізувати наявну систему мотивації на підприємствах та замінити її на більш ефективну, що відповідає нинішнім потребам розвитку організації. Так, у таблиці 3 проаналізовано основні проблеми мотивації, що виникають на сучасних українських підприємствах.

Сучасними методами стимулювання персоналу на підприємствах є [4]:

- мотивація персоналу починається з мотивації керівника. Відношення менеджера до діяльності організації відображається у роботі самого відділу чи організації, оскільки керівник є прикладом для наслідування;
- підкреслення внеску співробітників у досягнення цілей організації;
- важливо, щоб співробітники розуміли свій внесок у загальну справу. Відчуття себе частиною великої справи та усвідомлення причетності до досягнень компанії є важливими стимулювальними факторами;
- необхідно бачити у кожному особистість. Для кожного потрібен свій підхід залежно від темпераменту, характеру та інших особливостей;
- мотивація персоналу – це не результат, а процес. Мотивація – це постійний процес створення відповідних умов, у яких персонал може мотивувати себе на досягнення мінливих цілей організації;

– використання можливостей компанії. Необхідно, щоб підлеглі бачили підтримку

з боку компанії. Для створення емоційного зв'язку можна вітати співробітників з важливими подіями;

– надихає на подальші досягнення, відзначення попередніх.

Вище розглянуто мотивацію персоналу до роботи в цілому. На сьогодні існує також мотивація персоналу до генерування ідей [11]. Раніше для збирання ідей у працівників використовували скарбнички пропозицій, сьогодні існує інша, більш дієва методика. Відомо, що в розвиненої, освіченої людини час від часу виникають ідеї щодо вдосконалення та підвищення ефективності виробництва, вона обговорює це поза межами компанії: в кулуарах та вдома, та не пропонує ідеї до змін керівництву. Причиною цього є відсутність чіткого механізму доведення ідей до реалізації в компанії.

Для реалізації ідеї необхідними є п'ять фаз управління:

1. Зародження ідеї. Кожна ідея, яка зароджується в думках підлеглих, повинна спрямовуватися на досягнення стратегічних цілей та поставлених завдань, що їм доносять на нарадах.

2. Формування первинного пулу ідей. Перш за все потрібен лідер, який зможе контролювати та управляти процесом відбору ідей та відстоювання найбільш перспективних.

3. Розвиток та збагачення ідей. При правильній модерації в колі обговорення ідеї доповнюються та розвиваються, доводяться до майже досконалого вигляду.

4. Управлінська оцінка ідей. Найпростіший метод оцінки ідеї – розподіл за двовимірною шкалою, де за віссю  $X$  – корисність від впровадження, а за віссю  $Y$  – докладені зусилля.

5. Відбір ідей для практичної реалізації. Цей вибір залежить від відповідності ідеї певним стратегічним цілям компанії, затратами на її виконання та корисністю від упровадження. Остаточне рішення приймає відповідальна особа після мозкових штурмів та ідейних нарад.

Необхідно пам'ятати, що головний секрет успішного управління – ніколи не ображати «талант» та його творіння. Критикувати лише конструктивно, даючи висловити власну точку зору, спілкуючись на паритетних засадах. Необхідна домовленість між адміністратором і колективом: кожен повинен розуміти роль іншого в бізнес-процесі. Колективи, де знайдено таке порозуміння, відрізняються злагодженістю роботи, передбачуваністю творчих процесів [5].

**Висновки з дослідження та перспективи подальших розробок за цим напрямом.**

Таким чином, для того щоб правильно організувати процес розвитку творчості у персоналу, керівник повинен провести аналіз існуючої ситуації. Відповідно до розробленої методики вона проводиться в три етапи: оцінка рівня розвитку організації, створення відповідної атмосфери, мотивація до творчості. На кожному етапі керівник повинен вирішувати певне коло питань. У ході цього дослідження нами було виявлено, що для розвитку та стимулювання креативного мислення в персоналу менеджер повинен давати йому свободу діяльності, стимулюючи до роботи шляхом уточнення кінцевої мети та значущості її виконання. Також він повинен стимулювати формування творчих рішень до виконання завдання за рахунок:

- створення атмосфери відвертості і взаємодії, в якій підлеглі зможуть стимулювати один в одному більшу обізнаність і висунення ідей;
- звільнення від зайвої владності та використання залежності підлеглих
- традиційних схем управління. Усунення надмірності в адмініструванні, контролі й звітності;

- стимулювання за рахунок матеріальних важелів;
- врахуванні індивідуальних відмінностей, надання глибокої оцінки унікальним рисам характеру кожної особистості, її сильним і слабким сторонам;
- забезпечення людей стимулювальною роботою, яка викликає почуття персонального та професійного росту;
- забезпечення підлеглих проектами і завданнями, які викликають почуття повноти і завершеності;
- надання можливості оскарження ідей за рахунок «підняття» рівня поставлених завдань і проектів трохи вище відомих здібностей підлеглих.

Отже, керівники можуть стимулювати творчу ініціативу своїх підлеглих різними методами та способами. Для найкращого результату необхідно розробити систему мотивації та розвитку креативності персоналу, яка в комплексі буде використовувати всі вищезазначені методи. Нагородою за їхні старання стане по-справжньому інноваційна компанія, де творчий підхід до справи – правило, а не виняток.

1. Веретенко Д. Мотивация по-украински [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=910>.
2. Прокопенко Г.И. 100 идей для развития творческого потенциала сотрудников [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.hrliga.com/index.php?module=profession &op=view&id=138>.
3. Harvard Business Revier [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://crealogia.livejournal.com/16772.html>.
4. Басков А. Мера креативна [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://plutin.livejournal.com>.
5. Чинарова К. Коллектив-креатив (Управление творческим коллективом) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.hr-portal.ru>.

6. Пекар В. Разноцветные организации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.management.com.ua/strategy/str190.html>.
7. What is Spiral dynamics [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://spiraldynamics.org/>.
8. Управляем креативностью [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.trainings.ua/>.
9. Друкер П.Ф. Энциклопедия менеджмента : пер. с англ. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2004. – 432 с.
10. Дилтс Р. НЛП: управление креативностью / Р. Дилтс. – СПб.: Питер, 2003. – 416 с.
11. Хомуцкий Д. Управление идеями: как организационный процесс [Электронный ресурс] / Д. Хомуцкий. – Режим доступа: <http://www.management.com.ua/strategy/str122.html>.

## **ТРАНСФОРМАЦІЯ ХАРАКТЕРУ МЕНЕДЖМЕНТУ У КОНТЕКСТІ АКТИВІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ**

Цивілізація входить у принципово новий етап розвитку, що докорінно відрізняється від усіх попередніх етапів. Цей етап можна окреслити як «економіку стресу», або постіндустріально-біфуркаційний етап, і він має найважливіші сутнісні відмінності від минулих періодів розвитку. По-перше, на цьому етапі вирішального значення набувають інформаційно-інноваційні ресурси, пов'язані зі створенням, акумуляцією, переробкою інформації і трансформацією її в конкретні інновації, готові до безпосереднього практичного використання. По-друге, якщо на попередніх етапах розвитку якісні стрибки в усьому суспільному житті і, зокрема, економіці (своєрідні «економічні стреси», або біфуркації) не мали постійного характеру і виникали періодично через більш або менш тривалий час, то на постіндустріально-біфуркаційному етапі вони набувають перманентного характеру і пронизують весь економічний простір.

Якісний стрибок – це такий рівень розвитку того чи іншого виду діяльності, при якому одне й те саме завдання може бути виконане в значно коротші строки і значно більш ефективними методами, ніж у попередні періоди розвитку.

Причому якісні стрибки набувають постійного характеру через одночасну дію трьох найважливіших факторів: прискорення темпу усього громадського життя і, зокрема, економічного життя; появи і втягування в господарський обіг значної кількості нових факторів виробництва і їх комбінацій; істотного підвищення взаємовпливу і взаємозалежності світу [дет. див.: 1;2].

Особливого значення набувають ті обставини, що в умовах «економіки стресу» значно прискорюється зміна поколінь знань та пришвидшуються зміни поколінь техніки та технологій. Одночасно відбувається прогресуюче скорочення «життєвих циклів» техніки та технологій. Якщо до початку ХХ ст. період заміщення техніки та технологій нововведеннями становив декілька десятиліть, то на початку ХХІ ст. він становить декілька років.

Це призводить до тієї фундаментальної обставини, що раніше технологічні біфуркації (якісні зміни техніки та технологій) виникали досить рідко, через певні більш-менш тривалі періоди часу, а в сучасних умовах вони виникають постійно. Особливо це стосується високотехнологічних галузей промисловості. Зараз у ключовій галузі економічного розвитку – мікроелектроніці - щорічно подвоюються складність і обсяг випуску інтегральних схем при тридцятивідсотковому зниженні витрат і цін. Технічні характеристики надвеликих інтегральних схем кожні два роки поліпшуються в 4 рази [3]. Однак необхідно чітко враховувати, що в світі відбувається глобальна економіко-екологічна, техногенна, інноваційна, інформаційна стратифікації [дет. див.: 4]. Ці види стратифікацій є основою технологічної стратифікації, яка породжує колосальний інноваційно-технологічний розрив між країнами-лідерами та країнами-аутсайдерами, який, на жаль, з часом не скорочується, а лише збільшується.

У той самий час якщо говорити в цілому, то можна виділити чотири глобальні закономірності технологічного розвитку:

- суттєве прискорення технологічного розвитку за рахунок стрімкого збільшення технологічних біфуркацій і скорочення «життєвих циклів» техніки і технології;
- підвищення якості технологічного розвитку, оскільки наступні покоління технологій, як правило, є більш продуктивними, ніж попередні;

- розширення поля застосування технології у просторово-часовому вимірі (розширюється сфера застосування технології, так би мовити «в глибину» (нанотехнології, молекулярні технології і т.д.), «висоту» (аерокосмічні технології), «ширину» (технології оптимізації просторового розвитку);
- поступової інтелектуалізації технологій, тобто зростання питомої ваги технологій, що використовується як чинник свого функціонування інтелектуальної праці індивідуума.

Названі обставини обумовлюють необхідність докорінних змін у підходах як до управління в цілому, так і до управління технологічним розвитком. Як засвідчують дані табл. 2, характер управління взагалі (і, зокрема, управління технологічними процесами) докорінно змінюється.

На індустріальному етапі від менеджера вимагалися глибокі знання, але обсяг цих знань впродовж досить тривалих періодів змінювався несуттєво. Для ефективного управління необхідно було лише через певний час в незначній мірі коригувати багаж своїх знань. Якісні стрибки виникали досить рідко через певні біль-менш тривалі періоди часу. Тому менеджеру через певний час доводилося приймати однотипні рішення. Необхідність ухвалення принципово нових рішень виникала досить рідко. Тому висока інноваційність управління (прийняття принципово нових управлінських рішень для розв'язання принципово нових завдань) вимагалася від менеджера досить рідко. Натомість вирішальним фактором (окрім глибоких знань) була наявність великого досвіду, який давав можливість адекватно реагувати на однотипні управлінські ситуації. Крім того, лаг для прийняття і виконання рішень був досить значним і не скорочувався суттєво впродовж досить тривалого часу. Це призводило до того, що менеджер працював в умовах підвищених психоемоційних навантажень лише в певні періоди.



На постіндустріально-біфуркаційному етапі ситуація докорінно змінюється. Постійно наростає обсяг знань, необхідних для прийняття ефективних рішень. Причому цей обсяг наростає так швидко, що одна людина, як правило, не може ефективно його засвоювати і використовувати.

Крім того, постійно виникають принципово нові завдання на всіх рівнях управління, які раніше ніколи не виникали. Це вимагає постійно вишукувати і впроваджувати принципово нові управлінські рішення. Таким чином, такий великий досвід, як фактор управління, переходить на другий план. Першочергового значення набуває висока інноваційність управління, тобто здатність до постійного прийняття таких принципово нових управлінських рішень, як відповіді на біфуркаційні виклики. Особливого значення висока інноваційність управління набуває з урахуванням того, що в умовах постійних якісних стрибків виникає стійка тенденція до зменшення лага прийняття і виконання управлінських рішень. Контроль за виконанням цих рішень повинен бути не періодичним, а постійним. Усі ці обставини призводять до постійного поступального підвищення психоемоційних навантажень на менеджерів, що висуває особливі умови до рівня їх здоров'я та його збереження.

У цілому на постіндустріально-біфуркаційному етапі виникає закономірність, коли стрімко зростає кількість ситуацій, в яких для прийняття ефективних управлінських рішень індивідуального потенціалу (фізичного, психологічного та інтелектуального) окремих менеджерів стає недостатньо. Причому паралельно із збільшенням якісних стрибків поступально буде зростати кількість зазначених управлінських ситуацій. Ці закономірності, в першу чергу і в найбільшій мірі, стосуються інтелектуального потенціалу менеджерів різних рівнів.

Відповідно до управління соціально-економічними системами на різних рівнях (макро-, мікрорівні, внутрішньокорпоративному та

внутрішньофірмовому рівні і т.д.), крім індивідуального потенціалу менеджерів, що здійснюють управління на цих рівнях, необхідно залучати якомога ширше потенціал індивідуумів, що функціонують на вказаних рівнях. Перш за все необхідно широко залучати їх інтелектуальний потенціал.

Це абсолютно не випадково, оскільки в умовах постійних «економічних стресів» ні один менеджер не може володіти всім обсягом знань, необхідних для ефективного прийняття і реалізації управлінських рішень.

Звісно, що на всіх етапах розвитку (доіндустріальному, індустріальному) жоден менеджер не мав усіх необхідних знань для прийняття всього комплексу управлінських рішень на всіх рівнях системи, якою він керував. Говорячи коротко, не міг керівник підприємства знати до деталей, на якому рівні, яку гайку треба вкрутити. Вказані поточні рішення завжди приймали відповідні вузькі фахівці. Однак на доіндустріальному та індустріальному етапах у менеджера (якщо він був достатньо підготовлений) та у фахівців, які брали участь у розробленні його рішень, було цілком достатньо знань для прийняття ефективних стратегічних рішень. Потреби в систематичному залученні креативного (творчого) потенціалу індивідуумів, що функціонували в межах системи, якою керував менеджер, для підготовки і реалізації стратегічних рішень не виникало.

На постіндустріально-біфуркаційному етапі ситуація докорінно змінюється. Знання змінюються так швидко, «економічні стреси» виникають так часто, що знань окремого менеджера та апарату, що його обслуговує, дуже часто не вистачає для прийняття і ефективної реалізації навіть стратегічних рішень. Тому вкрай важливим постає завдання залучення до управління тією чи іншою соціально-економічною системою креативного потенціалу якомога ширшого кола індивідуумів, що діють у межах цієї системи. Таким чином, сукупний креативний потенціал індивідуумів, що

діють у межах тієї чи іншої соціально-економічної системи, стає найважливішим конкурентним ресурсом цієї системи.

Необхідно відзначити, що креативний потенціал тією чи іншою мірою завжди використовувався на виробництвах індустріально розвинутих країн (і в СРСР, і в країнах Заходу) у вигляді раціоналізаторського руху і давав вагомі економічні результати. Однак на індустріальному етапі використання креативного потенціалу було лише допоміжним конкурентним ресурсом. На постіндустріально-біфуркаційному етапі воно перетворюється на один із головних конкурентних ресурсів. Також важливо враховувати, що є знання, яке знаходиться на магістральних шляхах розвитку людства і рано чи пізно буде відкрито якщо не одним, то іншим дослідником. Наприклад, якщо б Максвелл не відкрив електромагнетизм, то з високою часткою вірогідності можна передбачати, що це зробив би хтось інший. У той самий час є знання, яке отримано в результаті випадкового збігу обставин, тобто унікальне знання. Загальновідомо, що відправною точкою відкриття пеніциліну слугував той факт, що Флемінг, йдучи у відпустку, не помив лабораторний посуд після експерименту. Якщо не зафіксувати унікальне знання, воно може бути втрачене для цивілізації назавжди. А нове унікальне знання, як і будь-яке знання, є похідною креативного потенціалу. Це ще одна обставина, яка доводить особливу актуальність збереження і використання креативного потенціалу як конкурентного ресурсу. Один із менеджерів корпорації «Форд» Джон Манугян дуже правильно підмітив: «Раніше ми наймали людей, щоб використовувати їх руки та ноги,

але нам бракувало розуму використовувати їх мізки» (переклад автора) [5]. Дійсно, зараз настає час, коли для забезпечення високої конкурентоспроможності необхідно всебічно «використовувати мізки» індивідуумів і перш за все на основі активізації і застосування креативного ресурсу.

## Література

1. *Галица И.* Индустриализация и коммерциализация прикладной науки / *И Галица* // Общество и экономика. – 2001. – № 10. – С. 185–198.
2. *Галица И. А.* «Экономические стрессы»: природа и последствия / *И .А. Галица* // Вестник Белорусского государственного экономического университета. – 2009. – № 3 – С. 17–22.
3. *Инновационный* процесс в странах развитого капитализма (методы, формы, механизм) / Рудакова И. Е., Смородинов О. В., Фролова Н. Л., Рубе В. А., Буловинова А. Я. ; под. ред. И. Е. Рудаковой. – М. : Изд-во МГУ, 1991. – 144 с.
4. *Галиця І.* Інновації у контексті економіко-екологічних процесів / *І. Галиця* // Вісник НАН України. – 2004. – № 3. – С. 10–23.
5. *Пусенкова Н. Н.* Такая «простенькая сказочка», или как производить то, что покупается / *Н. Н. Пусенкова* // ЭКО. – 1991. – № 7. – С. 167–170.

## **ХАРАКТЕРИСТИКА ТА МІСЦЕ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ МАШИНОБУДІВНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ**

**Постановка проблеми.** В умовах ринкової економіки єдиним способом забезпечення конкурентоспроможності машинобудівних підприємств є реалізація креативно-інноваційних стратегій розвитку. Ознайомлення із результатами діяльності таких підприємств, а також з позиціями науковців є підстави стверджувати, що на сьогодні науково-обґрунтованого підходу до побудови креативно-інноваційних стратегій розвитку у машинобудіванні не існує. Як наслідок, проблематичним є планувати, організовувати, контролювати креативну та інноваційну діяльність. Враховуючи це, актуалізується наукове завдання розкрити сутність і особливості системи креативного та інноваційного менеджменту, ідентифікувати їхні спільні та відмінні ознаки, що буде підставою для побудови у майбутньому методичних рекомендацій із формування креативно-інноваційної стратегії розвитку машинобудівних підприємств.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Огляд і аналіз літературних джерел, зокрема праць науковців [1-22], які досліджують проблеми інноваційної діяльності, менеджменту, мотивування працівників до якісного виконання покладених на них функцій показав, що такі поняття як "інноваційний менеджмент" і "креативний менеджмент" практично не розмежовані. Їх часто ототожнюють, хоча визнають що ці поняття мають і свої особливості. Критичний аналіз авторських позицій дає змогу стверджувати, що неадекватність формулювання сутності вказаних понять, значною мірою, є причиною необґрунтованості побудови локальних систем управління нововведеннями і виникнення об'єктивних та суб'єктивних проблем їх застосування.

**Постановка цілей.** Метою дослідження є ідентифікувати сутнісні ознаки креативного менеджменту як системи, конкретизувати взаємозв'язки між елементами системи креативного менеджменту, а також обґрунтувати відмінність системи креативного менеджменту від системи інноваційного менеджменту.

**Виклад основного матеріалу.** Поняття "креативний менеджмент" можна розглядати з різних підходів, зокрема системного, функціонального, ситуаційного, поведінкового, адміністративного тощо (табл. 1).

Більшість науковців, зокрема [1, 4, 6, 7, 8, 11, 13, 14, 16, 19] зазначають, що креативний менеджмент набуває найбільш прикладного значення за умови його розкриття з позиції системного і функціонального підходів.

Системний підхід полягає у розгляді системи управління з двох позицій. Перша репрезентує систему управління як взаємодіючу сукупність керуючої і керованої підсистем управління. Друга – як сукупність взаємопов'язаних підсистем управління, що є конкретними функціями менеджменту. До її складових елементів належать: цілі креативного менеджменту, суб'єкти і об'єкти, методи і технології креативного менеджменту, креативні ідеї та креативні рішення, інформація та комунікації. Рушієм цієї системи є суб'єкти креативного менеджменту, оскільки вони встановлюють цілі системи і впливають на об'єкти креативного менеджменту шляхом обрання методів і технологій їх реалізації.

До об'єктів системи креативного менеджменту належать суб'єкти, керованої підсистеми управління, які висувають креативні ідеї. На підставі їх аналізування керівники системи креативного менеджменту ухвалюють креативні рішення.

Ключовими аспектами, які дають змогу ідентифікувати креативний менеджмент як окрему підсистему управління в системі інноваційного менеджменту є його цілі і об'єкти управління.

Щодо об'єктів управління в системах інноваційного і креативного менеджменту, то, проведені дослідження дають змогу стверджувати, що їх ідентифікування найдоцільніше у розрізі етапів інноваційного процесу. Оскільки креативний менеджмент є підсистемою інноваційного менеджменту, то усі етапи інноваційного процесу є об'єктами інноваційного менеджменту. Ті з етапів цього процесу, які передбачають висунення ідей щодо створення або удосконалення інноваційної продукції і технологій доцільно об'єднувати в групу об'єктів креативного менеджменту.

До них належать: науково-дослідні роботи, удосконалення дослідного зразка інноваційного продукту або технології, а також удосконалення інноваційного продукту або технології під час дрібносерійного та серійного виробництва. Місце системи креативного менеджменту в системі управління підприємством значною мірою визначається функціями, які вона виконує (інформаційно-аналітична, спонукальна, відтворювально-розвиваюча). Усі ці функції мають інформаційну основу. Так, перша полягає у створенні і трактуванні інформації, друга – у формуванні різних форм подання (доведення) інформації до суб'єктів креативного менеджменту на засадах врахування їх мотивів, третя – у збереженні і перетворенні наявної інформації у вищі, більш складні і досконалі форми.

У табл. 3 наведено матрицю відповідності методів акумулювання ідей прийняття рішень базовим стратегіям пошуку креативних ідей і рішень в системі креативного менеджменту. Організаційні методи є сукупністю способів генерування креативних ідей на засадах раціоналізації дій суб'єктів, залучених до творчого процесу. Найбільш поширеними методами цієї групи є впровадження організаційного розподілу пошуку нових рішень між різними

групами суб'єктів (метод Едісона), а також застосування різних способів матеріального і морального мотивування і стимулювання суб'єктів до творчого розвитку.

Методи, які належать до групи фізіологічних, полягають в інтенсифікації креативних пошуків окремих осіб шляхом стимулювання роботи їхнього мозку різноманітними речовинами або полями. Конкретизація назв методів цієї групи залежить від речовини або поля, які застосовуються для отримання очікуваних результатів. Найвідомішими фізіологічними методами акумулювання креативних ідей і прийняття рішень є використання наркотичних речовин, застосування електромагнітних хвиль певного діапазону, спонукання суб'єктів, залучених до креативних пошуків, до різноманітних випадкових асоціацій.

Найширшою і часто використовуваною є група психологічних (асоціативних) методів. Л. Гліненко і А. Смердов стверджують: "...ці методи забезпечують збільшення хаотичності пошуку внаслідок вільного виходу ідей з підсвідомості у свідомість без свідомої оцінки..." [5, с. 47]. До них належать: методи асоціацій (метод каталогу, метод фокальних об'єктів, метод гірлянд випадковостей і асоціацій) і методи мозкового штурму (традиційний мозковий штурм (звичайне засідання, проведення засідання за коловою системою, груповий метод поіменного висування пропозицій, зворотний мозковий штурм, конференція ідей, метод Хебо, "нарада піратів" або "корабельна нарада", метод колективного блокнота) і синектика). Місце критики у процесі генерування креативних ідей, а також права участі суб'єктів креативних пошуків у процесі генерування ідей та їх оцінювання є ключовими аспектами, якими вказані методи мозкового штурму відрізняються один від одного.

Щодо методів систематизації перебору варіантів (метод систематизації пошуку), то їх сутність полягає у тому, що загальну



сукупність висунутих ідей систематизують за певними ознаками з метою уникнення повторного висунення ідей і забезпечення їх послідовної перевірки. Найпоширенішими методами цієї групи є: метод контрольних запитань, морфологічний аналіз, метод проектування нових функцій. На відміну від інших груп методів акумулювання креативних ідей і рішень, методам систематизації перебору варіантів властиві керованість і спрямованість на отримання конкретного результату.

Під час акумулювання креативних ідей і рішень поширеними є також методи логічного алгоритмічного пошуку. Для розв'язання проблем, за допомогою цієї групи методів, використовують моделі у вигляді суперечностей або вепольні моделі, тобто моделі задачі у вигляді трьох суперечливих елементів. Варто зауважити, що під час формування креативних ідей методами логічного алгоритмічного пошуку ключовим є конкретизувати задачу, що підлягає розв'язанню. Виконання цього завдання, зазвичай, здійснюють на засадах використання функціонально-вартісного аналізу, методу суміщення ланцюгів функцій, методів трансформації систем, методу диверсійного аналізу тощо. Однією з найважливіших характеристик цієї групи методів є їх універсальність стосовно об'єктів дослідження і обґрунтованість в обранні найкращого креативного рішення з ряду альтернативних.

Узагальнюючи сказане вище, доцільно відзначити, що система креативного менеджменту є конкретною функцією управління в системі менеджменту підприємства. З позиції системного підходу вона є підсистемою системи інноваційного менеджменту. Метою її формування є створення на підприємстві сприятливих умов для творчого розвитку як трудового колективу, так і окремих осіб з метою акумулювання креативних ідей і рішень у формі наукової і технологічної інформації, що може бути використана для вирішення виробничо-господарських проблем організації.

або отримання нових можливостей для розвитку. На відміну від системи інноваційного менеджменту, система креативного менеджменту передбачає лише акумулювання ідей і їх критичний аналіз, а система інноваційного менеджменту охоплює також реалізацію інноваційних рішень, зокрема управління процесом фінансування розроблення і реалізації інноваційних рішень.

**Висновки.** Система креативного менеджменту спрямована на акумулювання і розвиток креативних ідей, а також на стимулювання творчого розвитку працівників підприємства. Креативний менеджмент є підсистемою інноваційного менеджменту. Вона має свої цілі і способи їх реалізації, проте їх постановка і вибір узгоджуються із цілями системи інноваційного менеджменту.

**Перспективи подальших досліджень.** Подальші дослідження доцільно здійснювати у напрямку формування синтезованих моделей креативно-інноваційного розвитку машинобудівних підприємств.

### **Література**

- 1 Афонин А.С. Трудовое поведение (социолого-экономический анализ). – К. : Вид-во "Україна", 2001. – 159 с.
- 2 Василенко В.О. Інноваційний менеджмент : навч. посібн. / В.О. Василенко, В.Г.Шматьго. – К. : Вид-во "ЦУЛ", 2005. – 440 с.
- 3 Василенко В.О. Інноваційний менеджмент : навч. посібн. / В.О. Василенко, В.Г. Шматьго. – К. : Вид-во "ЦУЛ", Фенікс, 2003. – 440 с.
- 4 Вилюнас В.К. Психологические механизмы мотивации человека. – М. : Изд-во "Наука", 2000. – 432 с.
- 5 Гліненко Л.К. Технологія інженерного проектування: структурний синтез технічних та біотехнічних систем : навч. посібн. / Л.К. Гліненко, А.А. Смердов. – Львів : Вид-во НУ "Львівська політехніка", 2004. – 388 с.

6 Десслер Гарри. Управление персоналом : учебн. пособ. [для ВУЗов] : пер. с англ. / под общ. ред. Ю.В. Шлемова. – М. : Изд-во БИНОМ, 2001. – 431 с.

7 Економіка й організація інноваційної діяльності : підручник / О.І. Волков, М.П. Денисенко, А.П. Гречан та ін. / за ред. проф. О.І. Волкова, проф. М.П. Денисенка. – К. : Вид. дім "Професіонал", 2004. – 960 с.

8 Здравомыслов А.Г. Потребности. Интересы. Ценности. – М. : Изд-во "Наука", 2001. 538 с.

9 Инновационный менеджмент : учебник [для ВУЗов] / С.Д. Ильенкова, Л.М. Гох-берг, С.Ю. Ягудин и др. / под ред. С.Д. Ильенковой. – М. : Изд-во "Банки и биржи", ЮНИТИ, 1997. – 327 с.

10 Инновационный менеджмент : учебн. пособ. / под ред. д.э.н., проф. Л.Н. Оголевой. М. : Изд-во ИНФРА-М, 2001. – 238 с.

10. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи: навч. посібн. – Суми : ВТД "Університетська книга", 2003. – 278 с.

11. Клименко В.В. Психологія творчості : навч. посібн. – К. : Вид-во "Центр навч. Літ-ри", 2006. – 480 с.

13 Ковалев А.Г. Мотивы поведения и деятельности. – М. : Изд-во "Наука", 2000. – 236 с.

14 Кузьмін О.Є. Формування і використання інформаційної системи управління еконо-мічним розвитком підприємства : монографія / О.Є. Кузьмін, Н.Г. Георгіаді. – Львів : Вид-во НУ "Львівська політехніка", 2006. – 368 с.

15 Леонтьев А.Н. Потребности, мотивы и эмоции. – М. : Изд-во "Наука", 1981. – 358 с.

16 Молчанов Н.Н. Инновационный процесс: Организация и маркетинг. – С.-Пб. : Изд-во С.-Петербургского ун-та. – 1995. – 321 с.

- 17 Морозов Ю.П. Инновационный менеджмент : учебн. пособ. [для ВУЗов]. – М. : Изд-во ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 446 с.
- 18 Нюттен Ю. Мотивация и деятельность // Экспериментальная психология. – М. : Изд-во "Наука". – 2004. – Вып. 23. – С. 123-130.
- 19 Попова И.Н. Стимулирование трудовой деятельности как способ управления : Со-циологический анализ. – К. : Вид-во "Наук. думка", 2000. – 207 с.
- 20 Психолого-педагогические проблемы мотивации учебной и трудовой деятельнос-ти. – Новосибирск, 2002.
- 21 Фатхудинов Р.А. Инновационный менеджмент : учебник. – 4-е изд. – С.-Пб. : Изд-во "Питер", 2004. – 400 с.
- 22 Янковский К. Организация инвестиционной и инновационной деятельности / К. Янковский, И. Мухарь. – С.-Пб. : Изд-во "Питер", 2001. – 448 с.

## **CREATIVE MANAGEMENT: A PREDICTED DEVELOPMENT FROM RESEARCH INTO CREATIVITY AND MANAGEMENT**

### **Introduction**

Based on studies in various international locations, we suggest that current understanding of organizational effectiveness is limited by historical assumptions and models. Recent decades have seen various attempts to demonstrate a crisis, calling for a rethinking of organizational theory (see, e.g., Alversson & Wilmott, 1996; Clegg, Hardy & Nord, 1996, 2006; Burrell, 1997). The various critical voices concerning a crisis in organizational theory include reference to an absence of ‘some model of humanity’ (Collins, 2000) required to permit an explanation of the sociological and contextual elements (Smelser, 1994). While there are those who would retain the essential elements of organizational theory based primarily on measurable and structural elements (e.g., Donaldson, 1988, 1996), the debate persists, while research accommodates conflicting belief systems or paradigms (Burrell & Morgan, 1979; Pfeffer, 1993).

Creativity has been offered as a concept with potential in this debate. Specifically, the movement was accelerated by management consultants such as Tom Peters (1988, 1992) who justified the need for creative destruction, invoking the radical economist Schumpeter (1934). Support for a creativity imperative for organizational success can be found in the innovation school of writers such as Kanter (1985, 1989). Critical theorists, in contrast, challenge the corpus of dominant management theory, remaining suspicious of the notion of creativity as part of a rhetoric of ‘fads and buzzwords’ (Collins, 2000).

In an examination of creativity within business school courses, Rickards (1999) suggested that the major modules of the international MBA degree concealed creativity, which was a kind of sleeping giant within decision making, strategy, marketing, innovation, leadership and management of change electives,

and largely unnecessary within a business degree grounded primarily on neo-classical economics. A review of a decade of contributions to Creativity and Innovation Management led to the proposal that much remains to be done to research relationships between innovation, creativity and knowledge management (Rickards & Moger, 2006). We have extended the scope of that review in this paper. We survey the practices associated with so-called creative organizations around the world, paying particular attention to European and Asian materials, and seeking to compare them with the more widely-reported American companies and theorizing. Overall, we arrive at the proposition that creativity has yet to gain acceptance as being relevant for organizational theorizing. The implication is that creativity and management studies remain domains which have failed to become harmonized to mutual benefit. The merging of Western and Eastern concepts suggests an emerging conceptual shift, which we have labelled Toyotaism.

### **Approach**

Considerable difficulties were encountered in examining a voluminous literature within which terms such as creativity and creative management were left undefined. To arrive at some common platform of understanding (Rickards, 1999; Rickards & Clark, 2005), we will offer a set of features from which we derive a provisional definition of creativity, creative management and Toyotaism. These remain open to subsequent debate and reformulation. Before providing the definitions, we reflect on the epistemological issues involved. We then outline the survey.

Creativity is a construct that has invited many definitions. The multiplicity of definitions has been assumed by some researchers to be a consequence of a lack of understanding of some identifiable and universal construct. Other theorists have suggested that the construct has been studied from multiple perspectives or paradigms, or that there are various constructs sharing a portmanteau or all-embracing term. These views have also been taken to suggest alternative belief

systems, leading to different linguistic and conceptual treatments of creativity. We accept the absence of a universally accepted definition of creativity, grounded in a universally accepted theoretical position. Nor do we believe in the possibility of such a definition that will unequivocally frame the essential features of creativity. In this sense we espouse what Grint (1997) terms a non-essentialist understanding of reality. We offer a definition which accords with an interpretivist epistemological stance. This conceives of meaning as a matter of sense-making, open to revision consequential on explorations and refinements through practical experiences and conceptual proposals within a community of practitioners and theory builders. Such an approach is consistent with that proposed by researchers such as Drazin, Glynn and Kazanjian (1999). Its viability ultimately stands or falls in its acceptance by those who are engaged in managing, understanding and reconceptualizing organizations.

### *Creativity*

Drawing on Amabile (1983), Rickards (1999), Rickards and Moger (1999) and Sternberg (1999) we offer a provisional characterization of creativity as the process through which individuals and groups arrive at ideas that are new and valued to those individuals, groups and others within their wider communities of practice.

### *Creative Management*

Creative management is the study and practice of management, drawing on the theories of creative processes and their application at individual, group, organizational and cultural levels.

When capitalized, we are applying the term ‘Creative Management’ in a formal sense to distinguish a fifth stage in the practice of management, emerging from the historical theories and practices of management from earlier stages. When uncapitalized, the term is used in a less formal sense to refer to a management style which will become associated with the emerging fifth stage of management.

Further work will help in its characterization, as suggested in Rickards and Moger (2006).

### *Toyotaoism*

This is a neologism. The concept was introduced and has recently attracted discussion in internet discussion postings (Rickards, 2007). The term acknowledges the origins of Creative Management as a shift away from the Fordist philosophy and industrial methods of the early 20th century, towards a more creative and humanist culture and emerging from procedures pioneered at companies such as Toyota. It implies a fusion of Western and Eastern methods to incorporate into organizations a more Eastern philosophy of harmony and respect – for the environment, customers and employees.

### **The Survey**

We have undertaken a study in which we explore the diffusion of ideas in management thought and practice. To achieve this we have conducted a historical study of creativity for its significance for management studies (and by implication the significance of management studies for creativity).

Creative Management is emerging currently from the processes of Stage 4, and offers focus for revitalizing management theory and practice. Imitation and adoption through mimesis of the practices associated with successful companies will accelerate the transition to Stage 5

We took as another assumption that creativity studies have developed into what some scholars have called a domain. This is a term that has much in common with the notion of a paradigm or body of knowledge. Within that domain, we consider the dominant innovating forces have come from the United States. The evidence may be found in the origins of the most cited theories, and scholars and scholarly sources. Management studies can point to a more differentiated set of influences, although the Western (and American) models are again prominent. We determined to explore beyond the dominant paradigm, to test any emerging ideas



in the context of globalization, and knowledge transfer processes. To achieve this, we looked for patterns of thought in other contexts. We concentrated on the domains of creativity and management in Asia (specifically in Japan and China) and Europe (the United Kingdom and Western Europe, particularly Scandinavia).

In order to reduce the scale of search, we further focused our attention on the archives within the leading networks of creativity practitioners in Europe and Asia, drawing on publications and conference proceedings. We relied on the subset of materials within these sources to provide understanding of the culturally dominant beliefs about management and organizational theories. In this way we hoped to achieve a triangulation of cultural beliefs.

To achieve some simplification, we have assembled the materials identified to indicate the evolution of four major shifts in management, thinking, and proposed a fifth, emerging stage of Creative Management.

### **Management Theory: A Historical Overview**

Our survey suggested that management theorizing has progressed through four stages which are partly overlapping in time. Furthermore, we show how the stages have indicated attempts to overcome perceived weaknesses of management theory applied in practice, achieving some gains in creativity, and point to a fifth stage, that of Creative Management. Our intention in this paper is to begin to sketch out the kinds of practices and theoretical principles that would repay subsequent examination in the proposed new domain of creative management. To add concreteness to the discussion, we have selected exemplary organizations to study more deeply the range of practices associated with contemporary creative companies and provide indications for future theorizing and creative practices. The five stages are shown in Table 1.

#### *Stage 1: The Fordist Revolution*

Although the Industrial Revolution came about first in Britain, America's achievements have superseded all others in fields such as the establishment and

operation of enterprise, employee productivity and cost control, the influence of human relations, investment and collection of capital. For want of space, we restrict our outline of historical trends to those widely accepted in scholarly summaries. They reflect the perspective provided in curricula to be found in today's international business schools, often taking their lead from the most prominent American establishments.

The emerging giant companies of the late 19th century in America had retained problems of workers' performance which always under-achieved plans and expectations. In the early 20th century, Frederick Taylor (1911) established rationality and organization as theoretical concepts, offering significant applications such as payment of a piece rate, and more structured managerial processes. These ideas founded the scientific management movement which was to become dominant in the history of management for the following century.

The subdivision and standardization of work were promoted through the spread of scientific management. Also, they were related to the birth of the Ford system of production lines which represented a new manufacturing approach on a large scale. However, although scientific management certainly made the relationship clear between the wage system and workplace productivity, it was to become criticized on humanistic grounds. Employees were treated simply as replaceable parts of a great machine. In *Modern Times*, Charlie Chaplin provides a powerful artistic representation of the oppressive nature of the new industrial factory culture.

The unresolved 'people' issues led to the so-called Hawthorne Experiments, conducted by a team led by Elton Mayo of Harvard Business School. The work in the Hawthorne factory of Western Electric took place from 1927 to 1932 (Mayo, 1933). The purpose of such experiments was to verify the relationship between workplace productivity and work environment. The researchers concluded that human relations played a significant part in workplace productivity. Controversy

sur-rounds the findings, but there is little doubt that the work was to lead later to the rise of a human relations school, as research into man-agement extended its sphere to include humanistic considerations.

However, these were the decades in which productivity was closely connected with the theories of economic production, and which derived their models on assumptions of orderly economic conditions of full informa-tion availability, which is a requisite assump-tion for the actualization of laws of supply and demand.

Frederick Taylor may be seen as the initiator of the scientific method of management. Henry Ford applied the principles on a large scale. A third American, Alfred P. Sloan orga-nized the work in General Motors (GM) in a way which transformed earlier, fragmented approaches, into a coherent organizational form (Drucker, 1964; Sloan, 1990). The changes became a motive power that pushed GM into becoming the most successful and largest motor company in the world. Thanks to Sloan, the theory of organization acquired a rich empirical illustration that became a significant part of management research.

### *Stage 2: The Quality Movement*

After the Second World War, with the partici-pation of GHQ (General Headquarters of the Supreme Commander for the Allied Powers), Japanese industrial groups introduced the theory and technique of quality control from the United States. Such practices were recog-nized as relatable to Japanese culture in the form of TQC (Total Quality Control) and they made a huge contribution supporting Japa-nese products in the global marketplace (Goto, 1999). It is often reported that TQC had its origins in the United States, failed to take off there, and only succeeded after it had been proven a success in Japan, and was then re-imported (Walton, 1989). Less celebrated has been the import into the United States and then to other Western cultures of Japanese practices such as the Toyota production system associated with just-in-time manufacturing (Baranson, 1981;

Pascale & Athos, 1982). We will suggest that the related application known as The Cell System within the Toyota approach has significance as a bridge between earlier Fordist approaches and more creative management approaches.

### *Stage 3: Humanistic Developments*

Efforts to harness human talent into organizational life led to the development of the so-called socio-technical theorists. The field can be traced to the work of Kurt Lewin (1951), an undoubted pioneer of social psychology, and of the action research approach (Susman Evered, 1978). This methodology encourages participation of employees in the design and modification of change processes. In Europe, the approach was particularly appreciated in the social culture of Scandinavian countries, where an important early case came out of the Volvo organization.

The Volvo experiment discarded the Fordist car production line in favour of more nomous teams. However, the experiment was eventually suspended. Gains in personal satisfaction for team members were not shown to be accompanied by productivity gains over the conventional car production line. This became a critical incident in the Western appraisal of alternative systems to Fordist production lines. However, the rejection of a single and preliminary empirical trial by an organization is insufficient grounds for rejecting a more general conceptual belief in the social and economic benefits that could emerge from worker empowerment.

Elsewhere in Europe, the socio-technical approach was developed by the Tavistock Institute in the 1940s. The foundations to the Tavistock work have recently been summarized in Trist, Emery and Murray (1997) as a pioneering approach for relating social theory and practice. Among its first major projects was the work within the Glazier Metal Company (Jacques, 1951), and within coal mining (Trist & Bamforth, 1951). Early conceptual contributions included development of Social Field Theory (Lewin, 1947, 1951), defence processes of denial in social systems (Jacques, 1953), and self-regulatory processes within work

groups (Trist & Bamforth, 1951). Another important construct is that known as joint optimization of systems. Since its origins, the socio-technical approach has diffused across the world, re-emerging in culturally adapted forms. It has been related to the work of various influential American groups developing action research and organizational development programmes, such as the National Training Laboratory (Benne et al., 1975). Recent claims for socio-technical structures permitting improved organizational performance can be found in Ketchum and Trist (1992).

The team-based systems were re-introduced to the United States by Toyota in the 1980s, which led to the joint GM/Toyota operation NUMMI (Levine, 2005). Many of the behavioural elements in the approach can be traced to principles to be found in the Tavistock School of social theorizing.

Socio-technical principles have been also been tested within business school action research projects. At Manchester Business School, Professor Enid Mumford developed a close relationship with the Tavistock Institute, and became interested in its socio-technical approach to work organization. She later became a council member of the Institute, adopting their principles, subsequently producing ETHICS – a method for designing computer-based information systems involving, and attending to the basic needs of, users.

#### *Stage 4: Late 20th Century Organizational Experiments*

In the 1990s, a wide range of new theoretical concepts on management emerged. They included re-engineering, core competence, corporate visioning, benchmarking, outsourcing, added-value creation, and the learning organization (Hammer & Champy, 1993; Hamel & Prahalad, 1994; Senge et al., 1994; Collins & Porras, 1995; DHB, 1995, 1996). The systems have been criticized as lacking convincing theoretical bases, and even the empirical claims require more rigorous investigations. The critiques have taken various forms. Social scientists have attacked the fundamentals of applied management theory as instruments for

preserving the power differentials within organizations (Reed, 1996). Critical theorists have taken a similar stance, proposing that Total Quality Management (TQM), Business Process Re-engineering (BPR) and downsizing all typify management fads (Collins, 2000).

Michael Porter published a series of books on competition and strategy (Porter, 1976, 1980, 1983), stimulating extensive research on competitive strategy internationally. Porter's theory is particularly influential in management research. Numerous illustrations may be cited including the establishing of the World Competitiveness Center of IMD and the publishing of its comprehensive annual report (*World Competitiveness Yearbook*) since 1989. The Graduate School of International Corporate Strategy (ICS) of Hitotsubashi University, Japan, is named after Professor Porter. However, there have been various criticisms of the grounding of Porter's work as a result of which there is still lively scholarly controversy and challenge (Brandenburger & Nalebuff, 1995; Coyne & Subramaniam, 1996).

One promising approach arising from Japanese theorizing is that of knowledge creation and management pioneered by Professor Ikujiro Nonaka of ICS, Hitotsubashi University. This has been described (Xu & Kunifuji, 2002) as a theory about organizational knowledge creation in Japanese enterprises. It includes one management model (middle up-down management), two key words (tacit knowledge and explicit knowledge), three concepts (Ba, knowledge capital, intelligent leadership) and four change processes (socialization, externalization, combination and internalization). As with earlier models, knowledge management concepts have been taken up into the global community of management theorists.

Broadly speaking, the shift of emphasis in organizational theorizing was from attention

to material relations, such as products, quality and cost, to include humanistic elements (Xu, 2005). It is this change that has incorporated concepts of knowledge creation.

### *Summary of the Four Stages and Harbingers of a Proposed Fifth Stage*

Our sketch captures the complex ebb and flow of dominant ideas over time and space. The ‘big idea’ of rational management was embodied in the Fordist production lines, which became transferred to great effect into Japanese practices. The more disregarded ideas of incremental improvements required the well-known pattern of diffusion from the USA to Japan, and then back to the United States via Japanese production systems (e.g., Toyota). The humanistic ideas tested in Scandinavia and elsewhere in Europe had limited organizational success in changing the mid-20th century, despite subsequent promising evidence in the design of new production facilities, following socio-technical systems principles. As the industrial world encountered the information age, theorizing became sensitized to the potential significance of knowledge transfer as essential for innovation and change, and the ‘big idea’ with diffusion from Japan to wider international acceptance. We regard these patterns of change as more complex than a progression from one stage to another more advanced one. Rather, we detect linear and iterative (or recursive) changes, in theorizing and industrial management practices. Yet, it is possible to disembed the dominant ideas, and for the purposes of analysis, consider them as temporal epochs or stages. In this sense we have constructed four stages through which management thinking and practices have passed, and a further stage we believe is in its latency.

### **Trends within Creativity Research**

How has creativity research developed over the periods of the four great management epochs? Within the various research traditions, there has been a relatively minor attention to creativity as a general phenomenon, and even less as a component of managerial processes. However, there have been potentially relevant

ideas developed, for example in the field of psychology, in an attempt to explain the mechanisms of individual discovery (Kohler, 1925; Wertheimer, 1945; Koestler, 1964) and philosophic deliberations (Bergson, 1907; Poincaré, 1908).

Some researchers have regarded Francis Galton's research on genius and heredity as pioneering modern creativity research (Dacey & Lennon, 1998). Arguably, Galton was the first researcher to apply the Baconian method of empirical observation in the service of theory building. His studies confirmed the earlier renaissance view that creativity is a matter of inheritance. Even earlier theories assumed creativity as a 'gift from above' (Dacey, 1999). Dacey suggested that modern creativity research has developed across a range of disciplines as 'psychological and contextual influences received more recognition' (Dacey, 1999, p. 321).

### *Creativity in Business*

The history of creativity research in business goes back to the 1930s in America. It began in product development and advertising, and explored aspects of people and organization within the development of management. Later, other fields related to management identified the significance of creativity. For example, idea creation, product development, design innovation, acquisition of knowledge capital, enforcement of spin-off, marketing development, cost control, human resource development, and competition have acknowledged potential for creativity and its stimulation (Arnold, 1954; Gordon, 1956; Ichikawa, 1960; Onda & Nomura, 1964). Courses such as 'Creativity of Product Development', and 'Creativity in Marketing' had been taught at universities or colleges for many years, and in increasing numbers since the 1970s (Xu, McDonnell & Nash, 2005).

### *European and Asian Contributions*

The growth of interest in industrial creativity spread into Europe from its American origins, into international conferences as well as scholarly and professional publications under activities such as the European Creativity and



Innovation Association. Torrance (1959) was one of the pioneers in identifying that creativity occurs across all cultures, although with specific cultural contexts (Torrance, 1977; Raina, 1993). He was particularly concerned to dispel a myth that creativity resided in Western cultures, and could not be found in other cultural environments. His work suggested that the perception arose because of failure of Western researchers to see the significance of a more Eastern creativity, which more attended to the holism of the world, and was less directly concerned with immediate and direct interventions.

The viewpoint aligned with confusion in American business circles at Japan's competitive economic growth rates (and of the other

Asian 'Tiger' economies) in the late 20th century. It presumed that Japan and other Asian cultures would be unable to compete with the Western cultures at creating new technology and growth. Furthermore, the Eastern countries were assumed to be resistant to ideas from outside their boundaries. When such economic growth appeared, it became necessary to explain it in terms of 'copycat' strategies of simple importation of ideas. However, closer examination reveals the whole concept to be over-simplistic. Eastern cultures may appear to resist new concepts, although there is evidence to the contrary. A recent review (*Economist Review*, 2003) argued of Japan's development over two centuries that:

Japan has shown clearly that you do not have to embrace 'western' culture in order to modernise your economy and prosper. From the very beginning, Japan set out to have one without the other, an approach encapsulated by the saying 'Japanese spirit, western things'.

In Europe, research on creativity and innovation in business followed the rise in interest in the United States. The journal *Creativity and Innovation Management* was founded in 1992 and was followed by the formation of The European Association of Creativity and Innovation (EACI) in 1994, with its regular international conferences and proceedings. A similar growth of interest

can be found in Asia. Toyo University, for example, founded a pro-gramme ‘Creative Business’ in 2002. The programme offers twelve courses including ‘Theory of Creativity’, ‘Theory of Creativity Development’, and ‘Creative Thinking Tech-niques’. In China, the Department of Business Administration, Jiangsu Polytechnic Univer-sity, founded the Institute for Creative Management and offered five courses for third-year students in 2005. They are ‘Creative Studies’, ‘Creative Management’, ‘Creative Thinking Techniques’, ‘Creative Education’ and ‘Creative Project’.

To sum up, creativity research has extended beyond the framework of psychology and has become thoroughly interdisciplinary. Throughout the Stage 1 period of rational man-agement, creativity was largely ignored in industry. Within the efforts of the theorists of Stage 2, the possibility of structures for stimu-lating creativity emerged as a big idea. Contro-versy was to persist about the validity of such techniques (Rickards, 1973, 1999; Stein, 1974). This played a modest role in Stage 2 theorizing of Total Quality systems.

The humanistic psychologists such as Maslow and Rogers, and the socio-technical systems figures including those from the Tavistock Institute had some influence on the quality of working life movement, and recog-nized the significance of a humanistic climate which was identified with a creative climate (e.g., Ekvall, Arvonen & Waldenstron-Lindblad, 1983, Ekvall, 1987 and Ekvall & Arvonen, 1991, 1994, at FARET, Stockholm). Thus creativity was of interest within Stage 3. Organizational impacts of creativity initiatives remained relatively unreported outside spe-cialized groups such as were found in techno-logical research departments. Stage 4 saw more advocates of a creative approach, but the most damaging critiques were to come from Western academics who saw no theoretical grounding, beyond self-interested ‘consultant speak’ and corporate rhetoric. However, in Stage 4, a small fraction of companies from the most global, to small start-ups, were acknowl-edged as doing something special and cre-ative,

in achieving unexpectedly innovative results. Yet, even Stage 4 companies appear to be isolated, and the basis of their creative success little understood. This is why we argue for a further revolution towards a global cre-ative management culture. Stage 5 companies will be characterized by actions which thoroughly reflect the principles of creative management.

### **Principles of Creative Management in a Future Stage 5**

In our vision of Stage 5, as-yet unrecognized principles of creative management will be revealed and tested through practice. However, there are themes which we believe can already be identified in the various cul-tures in which we examined creativity in its teaching, theorizing and applications. We select three dominant and universal themes. They remain ‘theories in good currency’ but open to testing, refinement and even rejection. We offer them as indicative of themes and starting points for developments in the theory and practice of creative management.

- **The universality principle:** Creativity is an inherent potential of all human beings. This appears to be contested by theories concen-trating exclusively on extraordinary cre-ative talents in arts, science and even in business. However, the universality prin-ciple is more widely accepted in the educational domain, where intelligence is regarded as a universal, although some people display evidence of having superior levels of intelligence than others.

- **The developmental principle:** Potential creativity will become actual creativity under suitable developmental conditions. Conversely, actual creativity will decline if the person is restricted in opportunities to display his/her creativity.

- **The environmental principle:** Environ-mental features will influence the develop-ment and manifestation of creativity (the developmental principle). Research will increasingly shed light on the mechanisms through which contextual features limit or enhance creativity. There is gathering con-sensus that creativity is

supported through features encouraging ‘ownership’, participation and enhanced sense of well-being through self-actualization (Maslow, 1959; Amabile, 1983).

Organization. In one Asian study the former included training, suggestion systems, group activities and special project teams. The latter included OJT (on-the-job training) self-education and self-enlightenment, and particularly frequent mentions in reports of success in Japanese industry.

If a manager introduced the third principle, the manager would make effort to put the environment in good order, in order to make the best use of employees’ creativity. This accords with one widely-cited contextual model of creativity, the 4P model. This situates creativity in a constructive psychological climate, or *Press*, within which the *Person*, and *Process* interact to generate creative *Products* (Rhodes, 1961, 1987; Sternberg, 1988).

### **Case Examples**

We can explore the processes and consequences of creative management through considering these three principles. For example, if a manager introduced the first principle, he/she will consider every employee as an ‘owner’ of creativity. This is accepted as a desirable principle, although in practice the intention often stops at the level of rhetoric. (For a critical theory perspective of the rhetoric of empowerment, see Collins, 2000.) So far, a few managers consider every employee as a talented person. But for today’s business, if a manager is unable to harness everyone’s creativity he/she would not be successful in his/ her business. In contrast, creative companies are treasuring their employees. Among Asian examples we can cite the Japanese company Canon applying creativity criteria in their annual promotion processes (Nonaka & Takeuchi, 1995). Other companies include the Chinese appliance manufacturer Haier, which openly solicits applications for every administrative post within the company.

In Europe, companies from many countries following the first principle have reported their successes within the EACI bi-annual conferences. From Holland,

The Directorate of Public Works and Water Management (Rijkswaterstaat) set up a way of generating ideas not just from its employees but from citizens and social organizations (Kune, 1997). Scandinavian examples would include Nokia, Ericsson, SAS, Astra-Xeneca (Styhre & Sundgren, 2005). Rickards and co-workers have compiled numerous examples from large and small companies in the United Kingdom (Rickards, 1985, 1990, 1999; Rickards et al., 1997; Rickards Moger, 1999).

In our emerging understanding of creative management, we take a wider definition of the creative products deriving from creative management than is at present customary. The approach extends the principle advocated by Don MacKinnon (1962) many years ago, who urged researchers into creativity to ground their studies in evidence of the creative product.

The creative manager re-invents his or her corporate self and the organization. That is why we propose to treat creative companies and creative managers as products and out-comes of creative management. In making this claim, we acknowledge that the precise specification of a creative company and manager will require further clarification. At present we wish to borrow the methodology proposed by Amabile (1983), and begin with the ratings of corporations by domain experts – that is to say leaders in, and commentators on, economically successful corporations. We have chosen reports where the awards have incorporated innovation and change into their economic judgements.

We will illustrate our analysis with Asian and European examples, as these have received less attention internationally than American ones. However, our intention is to relate the findings to the better-known international studies.

### *The Canon Example*

In Japan, the most-widely respected annual ‘league table’ of innovative success is provided by Nikkei (*Nihon Keizai Shinbun*, the most respected newspaper on the economy and management). Nikkei chooses the top 500

companies every year. Canon was chosen number one by Nikkei in 2004 and 2005. Western publications have also identified Canon as a highly creative company and written case studies on its creative processes.

What makes Canon such an international exemplar for a creative company? Our analysis anticipates that a creative company would be led by a creative manager. Our study of Canon confirms this. Mr Fujio Mitarai is the chairman of Canon and also the chairman of Nippon Keidanren (Japan Business Federation). It is well documented that he sees things in an imaginative way that goes beyond the conventional wisdom. For example, the life-time employment system in Japan has recently been widely criticized as a cause of economic decline. Asserting that life-time employment is the source of Japanese companies' competitiveness, he suggests that the company has about 80,000 patents because its employees are never dominated by concerns about their employment. Rather than reject the life-time employment principle, he reformed the opportunities for creativity within it. He forsook the seniority system which was the traditional Japanese management approach, and introduced efficiency-based payment, as well as other 'best-practice' personnel structures providing promotion opportunities for all employees on ability and performance.

One major management system has contributed to widespread operational improvements at Canon. This is the production design known as the cell production system, which for us illustrates Stage 4 company practices. To understand the innovation, we have to trace its associations with the Toyota production system of Stage 2.

The cell system can be traced to the earlier work on the Toyota production system, attributed to senior Toyota executive Taiichi Ono. This in turn had emerged from the Fordist model. Ono had recognized the weaknesses in the Ford production lines, such as the inability of workers to react to immediate production errors or other unplanned production inefficiencies. The Toyota system made a

fundamen-tal advance: whereas the Fordist production line controlled the workers (as parodied by Chaplin in *Modern Times*), the workers con-trolled the production line in the Toyota system, including the right and obligation to halt a line to remedy problems. The three vital elements (just-in-time, kanban and kaizen) are recognizable design innovations within the Toyota system.

The system has made its greatest impact in the automotive industry. Attempts to intro-duce it more generally failed, for example, in industrial manufacturing and electronics. Hitoshi Yamada had been directly mentored by Taiichi Ono at Toyota and published *The Encyclopedia of the Toyota System* (1988). Later he founded the PEC Industrial Education Center, and reshaped the Toyota system into the Cell system.

His revolutionary insight can be found in the attention paid to assembling autonomous groups or teams of workers into cells, with ‘ownership’ for direct intervention in produc-tion actions. The employee’s satisfaction in direct participation (e.g., in creating machine settings) permits individual involvement. It provides a new source of justification for the theoretical principles developed by the socio-technical work after Emery and Trist (1967).

In a recent symposium on a new Japanese strategy for growth, Yukio Shohtoku, advisor and former chairman of Matsushita, reported that following introduction of the cell produc-tion system, his company’s 104 factories had decreased unfinished goods by increasing the productivity of each person by 90 percent; and had decreased equipment investment by nearly 70 percent. To illustrate environmental benefits of the cell system, he also cited a reduction in consumption of electricity by nearly 60 percent in its DVD factory.

### *The Honda Example*

Honda, a popular Japanese motor maker both in North America and in China, has also always been widely recognized as a creative company. Soichiro

Honda, the founder of Honda Motor, liked to say that for success it was necessary to be an insatiable challenger of established beliefs.

Richard Pascale presented the company to illustrate how organizational success may be attributed to creativity and innovation, in this instance flowing from the values of the corpo-rate founder (Pascale & Athos, 1982). Focusing on Honda's entry into the American market, he disputed earlier reporting which attributed the firm's success to investment and produc-tion factors such as economies of scale from their buoyant home market. Pascale consid-ered the success was due to emergent strategy, demonstrating a culture of flexibility, imagina-tion and organizational learning. The original intention was to conquer American markets with large motor cycles. The plan was rapidly revised, on evidence that Americans were showing great and unprompted interest in the scooter-type vehicles used by the ex-peditionary team. This was to result in the successful design and launch of the Supercub vehicle.

Our studies confirmed Honda's continued achievements, including nomination for excellence (Nikkei ratings) in 2004 and 2005. Deeper investigation revealed how Honda had developed from the entrepreneurial leadership of Soichiro Honda, who was the founder and president for 27 years until his retirement in 1973. Ever since that time, the corporate culture has developed in a manner that has emphasized collective or group cohe-sion. Even the president wears a uniform in common with all employees.

### *The Haier Example*

CEO of Haier, Mr Zhang Ruimin, over 20 years has transformed a small and failing company making refrigerators into the third largest electric household appliance maker in the world. In 1984 Haier was a small factory. Today, the company is acknowledged as the nation's most valuable brand, valued at 70.2 billion yuan (US\$8.7 billion) in 2005. Its indus-trial products are exported to just under 100 countries and are manufactured in China and in over 20 production



locations around the world including the United States. The ailing refrigerator company now is the leading producer of refrigerators world-wide.

In order to stimulate everyone's creativity, an attractive incentive system is in place. The incentive system includes wages, promotion bonus and stock options. Additionally there has been deliberate and significant transfer-ence of authority to younger managers, as well as heads of department and vice presidents. Except for the president, every administrative post is chosen by election. Once a post is filled, the winner has tremendous power and responsibility, providing a workplace which enables employees to display their creative talents.

Haier encourages everyone to develop his/ her creativity as a matter of corporate strategy. Wherever possible, individual recognition is given to individual creativity. If someone can be identified with an invention or solved a production problem, there are bonus awards, and the inventor may even be acknowledged in the name of the product. Various tools or goods of this sort can be found (e.g., the Xiao-Ling Spanner, and the Yun-Yan Mirror). Through such attention to developing employees' creativity, a creative climate has also been achieved, helping make Haier one of the most successful IT companies in China.

### **Implications**

Our model of creative management implies that creative companies are the products of

creative managers. We take this as a duality, in the sense that the so-called creative company has resulted from the efforts of creative managers. This approach focuses on the particular mode of creative production that is studied at the level of the organization, and compared with that found in other organizations. It is the methodology followed, for example, by Jim Collins, in his celebrated studies of great companies and great managers (Collins & Porras, 1995). A major conclusion was that success was associated with the orientation and vision of the corporate founders. In a subsequent study, Collins identified the successors in such

companies as fifth-level leaders, whose brilliance was not driven through self-interest.

Our analysis indicates how the development of a domain of concept of creative management might draw on two presently loosely coupled bodies of knowledge, namely management studies and creativity. Each has accumulated a wealth of ideas, theories and expositional materials. Rickards and Moger (2006) concluded that the major themes associated with creativity (such as leadership, innovation and management) remain in need of further integration for advancing theory and practice. In this paper, we offer a step toward such an integration, identifying management as the critical theme and critical conceptual domain in that integration. In so doing, we recognize that further analysis is required to address the role of creative managers at individual, group, organizational and cultural levels. This work will be supported by the pioneering efforts of scholars such as Csikszent-mihalyi (1988) and Magyari-Beck (1993) who showed how knowledge at the individual level of creativity might be extended into higher-order social systems.

Drazin, Glynn and Kazanjian (1999) suggested that multi-level theorizing about creativity in organizations would benefit from a sense-making perspective. Woodman, Sawyer and Griffin (1993) also proposed a conceptual framework at the organizational level. At the level of the team, there has been a growth of interest in the creative manager as team leader or facilitator. This school of thought tends to espouse the notion that the team leader addresses the creative climate of project teams (Rickards & Moger, 1999). In this journal, Puccio et al. (2006) built on the pioneering contributions from the Parnes/Osborn tradition at Buffalo, New York (Osborn, 1953; Parnes, 1994). Kratzer, Leenders and van Engelen (2006) also proposed links between team factors and creative performance.

The implications of the proposals have to be assessed against criteria of timeliness, robustness and feasibility of implications. Our historical survey

indicates how the lack of resolution of issues concerning creativity in organizations is increasingly significant as environmental turbulence and globalization become dominant. This lack of progress suggests that a new direction is timely. Its robustness has been tested by examining studies from several international regions. The proposed synthesis of creativity and management seems to hold across wide cultural, geographic and economic domains. The feasibility of contributing to a 'tipping point' and subsequent re-direction of theoretical understanding and practice of a more creative approach remains problematic.

The business environment is changing rapidly with advances in information technology. Therefore, the research of management also has to change accordingly. In particular, the union and crossing among established bodies of knowledge becomes more important. Indeed, new studies such as Information Engineering, Financial Engineering and Tourist Economics all were born from such intellectual hybridization. This encourages us to propose Creative Management as a new applied domain of theory-grounded practice. Since creative studies and management are subjects which have a long history, their evolutionary hybrid Creative Management may come to maturity very rapidly (this would conform to theorists of discontinuous change and punctuated equilibria). We would hope that our paper plays a role in accelerating such changes within academic and institutional communities of practice.

## References

The authors reviewed articles in several languages. The majority of articles were studied either in Japanese or English as indicated below.

Alversson, M. and Wilmott, H. (1996) *Making Sense of Management*. Sage, London.

Amabile, T.M. (1983) *The Social Psychology of Creativity*. Springer Verlag, New York.

Arnold, J.E. (ed.) (1954) *Creative Seminar Notes*. Massachusetts Institute of Technology, Creative Engineering Laboratory, Cambridge, MA.

Baranson, J. (1981) *The Japanese Challenge to U.S. Industry*. Lexington Books, Lanham, MD.

Benne, K.D., Bradford, L.P., Gibb, J.R. and Lippett, R.O. (1975) *The Laboratory Method of Changing and Learning: Theory and Application*. Science and Behaviour Books Inc., Palo Alto, CA.

Bergson, H. (1907/1911) (Translated into English by Arthur Mitchel), *L'evolution créatrice*. Henry Holt & Co, New York.

Brandenburger, A.M. and Nalebuff, B.J. (1995) The Right Game: Use Game Theory to Shape Strategy. *Harvard Business Review*, Jul–Aug, 57–71.

Burrell, G. (1977) *Pandemonium*. Sage, London. Burrell, G. and Morgan, G. (1979) *Sociological Paradigms and Organisational Analysis: Elements of the Sociology of Corporate Life*. Heinemann, London.

Clegg, S., Hardy, C. and Nord, W.R. (eds.) (1996) *Handbook of Organization Studies*. Sage, London.

Clegg, S., Hardy, C., Lawrence, T. and Nord, W.R. (eds.) (2006) *Handbook of Organization Studies*, 2nd edn. Sage, London.

Collins, D. (2000) *Management Fads and Buzzwords: Critical-Practical Perspectives*. Routledge, London.

Collins, J.C. and Porras, J.I. (1995) *Built to Last*. Wharton School Publishing, Philadelphia, PA.

Coyne, K.P. and Subramaniam, S. (1996) Bringing Discipline to Strategy. *The McKinsey Quarterly*, No. 4, pp. 29–38.

Csikszentmihalyi, M. (1988) Society, Culture, and Person: A Systems View of Creativity. In Stern-berg, R.J. (ed.), *The Nature of Creativity*. Cambridge University Press, Cambridge, MA.

Dacey, J. (1999) Concepts of Creativity: A History. In Runco, M.A. and Pritzker, S.R. (eds.), *Encyclo-pedia of Creativity*. Academic Press, San Diego, CA, pp. 310–22.

Dacey, J. and Lennon, K. (1998) *Understanding Creativity: The Interplay of Biological, Psychological and Social Factors*. Jossey-Bass, San Francisco, CA.

Diamond Harvard Business (DHB) (1995) *The Theory and Practice of Benchmarking*. Diamond, Tokyo (in Japanese).

Diamond Harvard Business (DHB) (1996) *The Practice and Organizational Evolution of Outsourcing*.

Diamond, Tokyo (in Japanese).

Donaldson, L. (1988) In Successful Defense of Contingency Theory: A Routing of the Critics. *Organization Studies*, 9, 28–32.

Donaldson, L. (1996) *For Positivist Organization Theory*. Sage, London.

Drazin, R., Glynn, M.A. and Kazanjian, R.K. (1999) Multilevel Theorizing about Creativity in Organizations: A Sense-Making Perspective. *Academy of Management Review*, 24, 286–308.

Drucker, P. (1964) Alfred P. Sloan's Role. *Fortune*, July.

Economist Review (2003) 150 Years after Commodore Perry: Japanese Spirit, Western Things, *Economist Review*, 10 July.

Ekvall, G. (1987) The Climate Metaphor in Organization Theory. In Bass, B.M. and Drenth, P.J.D. with Weissenberg, P. (eds.), *Advances in Organizational Psychology: An International Review*. Sage, Beverly Hills, CA, pp. 177–90.

Ekvall, G. and Arvonen, J. (1991) Change-Centred Leadership: An Extension of the Two-Dimensional Model. *Scandinavian Journal of Management*, 7, 17–26.

Ekvall, G. and Arvonen, J. (1994) Leadership Profiles, Situation and Effectiveness. *Creativity and Innovation Management*, 3, 139–61.

Ekvall, G., Arvonen, J. and Waldenström-Lindblad, I. (1983) Creative Organisational Climate. Construction and Validation of a Measuring Instrument. FaRadet, Report No. 2, The Swedish Council for Management and Work Issues, Stockholm.

Emery, F.E. and Trist, E.L. (1967) The Next Thirty Years: Concepts, Methods, and Anticipations. *Human Relations*, 20, 199–237.

Rickards, T. and Moger, S.T. (1999) *Handbook for Creative Team Leaders*. Aldershot, Hants, Gower.

Rickards, T. and Moger, S. (2006) Creative Leaders: A Decade of Contributions from Creativity and Innovation Management Journal. *Creativity and Innovation Management*, 15, 4–18.

Rickards, T., Moger, S., Tassoul, M., van de Kimmene, I. and Van den Beuken, J. (eds.) (1997) *Creativity and Innovation: Impact*. EACI, Maastricht.

Schumpeter, J.A. (1934) *The Theory of Economic Development*. Harvard University Press, Cambridge, MA (English trans.).

Senge, P.M., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R. and Smith, B. (1994) *The Fifth Discipline Fieldbook*. Currency, New York.

Sloan, A.P. (1990) *My Years with General Motors* (Reissue edition). Currency, New York.

Smelser, S.J. (1994) Sociological Theories. *International Social Science Journal*, 139, 1–14.

Stein, M.I. (1974) *Stimulating Creativity*. Academic Press, New York.

Sternberg, R.J. (ed.) (1988) *The Nature of Creativity*.

Cambridge University Press, Cambridge.

Sternberg, R.J. (ed.) (1999) *Handbook of Creativity*.

Cambridge University Press, Cambridge.

Styhre, A. and Sundgren, M. (2005) *Managing Creativity in Organizations*. Palgrave, London.

Susman, G.T. and Evered, R.D. (1978) An Assess-ment of the Scientific Merits of Action Research. *Administrative Science Quarterly*, 23, 582–603.

Taylor, F.W. (1911) *The Principles of Scientific Manage-ment*. Harper Bros, New York.

Torrance, E.P. (1977) *Discovery and Nurturance of Giftedness in the Culturally Different*. Council on Exceptional Children, Reston, VA.

Trist, E.L. and Bamforth, K.W. (1951) Some Social and Psychological Consequences of the Long Wall Method of Coal Getting: An Examination of the Psychological Situation and Defenses of the Work Group in Relation to the Social Structure and Technical Content of the Work System. *Human Relations*, IV, 3–38.